

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN

Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados



MARKETING MULTINIVEL

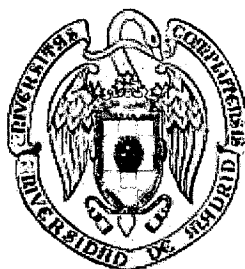
MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

María Dolores García Sánchez

Madrid, 2001

ISBN: 84-669-2191-5



UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS



UNIVERSIDAD COMPLUTENSE



5314034424



BIBLIOTECA

“MARKETING MULTINIVEL”

TESIS DOCTORAL

Presentada por

M^a DOLORES GARCÍA SÁNCHEZ

Para la Obtención de Título de Doctor en
Ciencias de la Información

Dirigida por

Doctor Don Mario Martínez Tercero

Doctora Doña Francisca Parra Guerrero

A S. P., alias “niño guapo”, faro en el acantilado, linterna en el túnel,
cabaña en la tempestad,
con sumo amor.

A la Música, por haberme acompañado siempre,
haciéndome sentir tanto.

Agradecimientos

Quiero agradecer primeramente el apoyo de los distribuidores de Marketing Multinivel, especialmente a Pablo Loring, Paco Santos y Puri Navarro, quienes con su entusiasmo, generosidad y creatividad supieron hacerme entender los "múltiples significados" del Marketing Multinivel.

Así mismo, deseo reconocer a mis Directores: Mario Martínez Tercero y Francisca Parra Guerrero. A D. Mario porque fue mi profesor durante tres años, enseñándome lo más bonito que puede enseñar un profesor, a amar la asignatura. Luego por convertirse en mi maestro y sacar de mi una profesional "curiosa" ante el conocimiento. Y más tarde por compartirse conmigo como amigo. A Dña. Francisca por confiar en mi y darme confianza en mi misma. Por apoyarme y enseñarme a trabajar. Por ayudarme a entender la vida. Por sacar mi parte más productiva respetando mi lado "creativo". Por darme fe. Por sacarme una sonrisa en mis malos momentos. Y, a ambos, por confiar en un estilo de investigación y un desarrollo, aupándome para que la ejecutara, confiando en mi capacidad para llevarla a cabo. D. Mario y Dña. Francisca, por darme el honor de ser su aprendiz y amiga.

A todas las personas que me han ayudado en la investigación:

Alfredo Hernández, que hizo un enorme esfuerzo al analizar desinteresadamente una centena de cassettes.

Carlos Monter, que compartió conmigo innumerables mañanas ilustrándome con gran paciencia acerca de economía y pensamiento político económico.

Cristina Quintana que me aportó sus extensos conocimientos acerca de la figura del emprendedor.

El Gabinete de Psicología CINTECO de Madrid, especialmente a Marina, que colaboraron con auténtico interés científico en mi proyecto, dándome todas las facilidades.

Esther Costafreda, que puso tanto compromiso en que no tuviese carencias de información de Amway.

Isabel Abad, que con su estupenda Tesis Doctoral, me amplió el conocimiento de la motivación empresarial.

Jon Aguinaga, que amablemente me suministró información sobre los elementos ofertados por el Sistema de Apoyo y Formación.

Miguel Aguado, que me permitió pasar los cuestionarios en la reunión por él organizada.

Santiago, que me saco a flote en mi falta de conocimiento sobre metodología estadística, con una paciencia meritoria.

A las personas que me motivaron:

Ángel Jesús Pérez, por enseñarme a valorar e incrementar mis habilidades, haciéndome entender que no puedo aunar todas a la perfección.

Benjamín del Alcázar, por ser un compañero ejemplar y optimista y escuchar con alegría mis angustias “técnicas”.

Choni, balaustre del balcón a la vida de mi amigo “el rubio”, que me abrió su casa.

Nacho Rodríguez, que me explicó las diferencias entre condición necesaria y condición suficiente.

Sixto García, mes tras mes, día tras día, hora tras hora, tratando de convencerme de mi valía.

A las personas que me han acompañado en este largo periodo:

Charo Olarte, Chiqui Fernández y Lola Pérez, mis ángeles, compañeras de este sueño que es la vida.

Eva González, cómplice en mi vida.

Fernando Gómez, que en un momento de mi vida supo empujarme hacia arriba en general, y en la consecución de esta investigación, con su calor y tenacidad sin fin, en particular (y a nuestros Piratas).

Francis Blasco, y sus inteligentes consejos.

La familia Robles, por haberme adoptado.

La familia Velázquez por comportarse como si fuera la mía.

Lua, que nunca podrá leerlo pero que me hizo tan feliz con su compañía.

Mi familia, padres, hermanos, cuñadas y sobrinos, aguantando todas mis rachas, que durante este periodo han sido más malas que buenas.

Rocío, que ha llegado al final y espero que se quede para siempre.

Rosa Ponferrada, compartiendo en silencio nuestro dolor, hoy pasado.

Teresa Garagalza, estando sin estar.

Y también quiere mostrar mi agradecimiento a:

Los integrantes del Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados, de la Universidad Complutense de Madrid, cuyo cálido trato y aportaciones profesionales siempre me han motivado tanto.

Los miembros del Departamento de Economía y Administración de Empresas, de la Universidad de Málaga, compañeros que me han ayudado fervientemente en mi desarrollo profesional y personal.

Ruego a todos los citados que acepten mi agradecimiento más profundo. A quienes no he nombrado, por favor, quiero que sepan que aunque no figuren en estas líneas, no los olvido, y los aprecio... más de lo que suponen.

*"Los grandes logros
son aquellos que duran"*
Slogan Campaña Michelin - verano 2000

*"Las mentes son como los paracaídas.
Sólo funcionan si están abiertas"*
Lord Thomas Robert Dewar

*"Primero, tienes que pasarlo bien.
Segundo, tienes que poner amor en todo lo que haces.
Tercero, tienes que ir en dirección opuesta al resto del mundo"*
Anita Roddick (Body Shop)

ÍNDICE

PARTE I: METODOLOGÍA.

I. JUSTIFICACIÓN, OBJETIVOS, MÉTODO CIENTÍFICO E HIPÓTESIS.....	1
I. 1. Justificación de la investigación.....	5
I. 2. Objetivos.....	11
I. 3. Método científico.....	12
I. 4. Hipótesis Teóricas y Básicas.....	14

PARTE II: REVISIÓN DE LA LITERATURA CONCERNIENTE AL MARKETING MULTINIVEL.

I. CONCEPTO DE SISTEMAS DE DISTRIBUCIÓN DE VENTA DIRECTA PERSONAL.....	25
I. 1. Antecedentes históricos de la Venta Directa Personal.....	29
I. 2. Venta Directa.....	52
I. 3. Venta Directa Personal.....	61
I. 4. Venta Puerta a Puerta.....	64
I. 5. Venta por Reunión.....	69
I. 6. Venta Multinivel.....	72
I. 6. 1. Diferencia entre empresa de Marketing Multinivel y empresa de Sistema de Apoyo.....	86
I. 7. Venta Piramidal.....	92

I. 7. 1. Diferenciación entre la Venta Multinivel y la Venta Piramidal.....	97
II. ASPECTOS COMPLEMENTARIOS DEL MARKETING MULTINIVEL.....	111
II. 1. Teorías de motivación aplicadas en Marketing Multinivel.....	115
II. 2. Conceptos de Filosofía en Marketing Multinivel.....	181
II. 3. Conceptos de Economía Política en Marketing Multinivel.....	195
II. 4. Las sectas versus Marketing Multinivel.....	205
II. 5. La imagen percibida de la Venta Multinivel.....	227
II. 6. Marketing Multinivel versus Marketing Relacional: Network.....	238
II. 7. Aplicación de nuevas tecnologías: El futuro del Marketing Multinivel.....	250
III. GESTIÓN Y COMUNICACIÓN EMPRESARIAL EN EL MARKETING MULTINIVEL.....	261
III. 1. Cultura empresarial en Marketing Multinivel.....	265
III. 2. El plan de Marketing Multinivel.....	278
III. 3. Auspiciamiento de nuevos distribuidores.....	295
III. 4. Creación y mantenimiento de la red.....	315
III. 5. Técnicas de ventas en el marketing multinivel.....	341
III. 6. La comunicación del Distribuidor Independiente.....	351
III. 7. La comunicación del Sistema de Apoyo y de la empresa fabricante.....	364
IV. ASPECTOS LEGALES Y DEONTOLÓGICOS DE LA VENTA MULTINIVEL.....	381
IV.0. Introducción.....	385
IV. 1. Aspectos legales en la Venta Domiciliaria.....	386
IV.1.1. Legislación.....	386
IV.1.2. Jurisprudencia.....	401
IV. 2. Aspectos legales en la Venta Multinivel.....	402
IV.2.1. Legislación.....	406
IV.2.2. Jurisprudencia.....	456

IV. 3. Análisis del contrato del Distribuidor Independiente.....	467
IV. 4. La Asociación de Empresas de Venta Directa.....	479
IV. 5. La Asociación de Empresarios de Distribución Multinivel.....	484
IV. 6. Análisis legal de Amway.....	495
IV. 7. Análisis deontológico de Amway.....	500

PARTE III: CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS BÁSICAS.

I. TÉCNICAS DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	527
I. 1. Investigación previa.....	531
I. 2. Objetivos de la investigación empírica.....	544
I. 3. Diseño de la investigación	555
I. 4. Cuestionario investigación cuantitativa.....	558
I. 5. Informe y cuestionario investigación cualitativa.....	579
I. 6. Ficha técnica de la investigación cuantitativa.....	584
I. 7. Ficha técnica de la investigación cualitativa.....	587
II. TRATAMIENTO Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	589
II. 1. Técnicas utilizadas en el tratamiento de la información.....	593
II. 2. Resultados globales de la investigación.....	594
II. 3. Resultados respecto al grupo 1 de objetivos: contrastación de las hipótesis formuladas.....	634
II. 4. Resultados respecto al grupo 2 de objetivos: contrastación de algunos resultados de la Investigación de la W.F.D.S.A. de 1997.....	646
II. 5. Resultados respecto al grupo 3 de objetivos: contrastación de otros planteamientos..	666

PARTE IV: CONCLUSIONES.

I. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	683
II. PROPUESTA DE FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	699

BIBLIOGRAFÍA.....	703
ANEXO.....	721
GLOSARIO DE MARKETING MULTINIVEL.....	723

PARTE I:

METODOLOGÍA

CAPÍTULO I

JUSTIFICACIÓN, OBJETIVOS, MÉTODO CIENTÍFICO E HIPÓTESIS

I. JUSTIFICACIÓN, OBJETIVOS, MÉTODO CIENTÍFICO E HIPÓTESIS

- I. 1. Justificación de la investigación
- I. 2. Objetivos
- I. 3. Método Científico
- I. 4. Hipótesis teóricas y básicas

I. 1. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Es evidente la importancia de la distribución comercial en la economía de mercado. Englobada como forma de distribución se encuentra, desde hace años la Venta Directa. Esta forma de venta aún no habiéndose desarrollado con la fortaleza de otros países de nuestro entorno económico más inmediato, si es cierto que ha encontrado un nicho importante como ubicación laboral, como sector de actividad comercial y en el marco legal (Ley 7/1996 de 15 de enero de Ordenación del Comercio Minorista).

Siguiendo la definición de la FEVSD¹, entendemos la Venta Directa como “la comercialización de productos de consumo y servicios directamente al cliente mediante una explicación y/o demostración a través de un vendedor. Los lugares pueden ser la casa propia, la de un amigo, otros sitios fuera de las tiendas, o el lugar de trabajo del cliente durante la hora del desayuno, comida o descanso”.

La AVD² define la Venta Directa como “la comercialización fuera de un establecimiento mercantil de bienes y servicios directamente al consumidor, mediante la demostración personalizada por parte de un representante de la empresa vendedora, lo que la distingue de las denominadas Ventas a Distancia en las que no existe un contacto personal entre la empresa vendedora y el comprador”. Esta asociación mantiene una diferenciación clara en lo que respecta a la relación vendedor-comprador.

En España, la AVD fue la primera Asociación Empresarial Española³ en dotarse de un Código de Ética y en adherirse al Sistema Arbitral de Consumo en el ámbito nacional. Este sistema canaliza las reclamaciones de los consumidores, es voluntario para las partes y los laudos que emiten los Colegios Arbitrales (compuestos por tres Árbitros, uno representando a los consumidores, otro a los empresarios y un tercero a la Administración) son vinculantes, lo que significa que tienen la misma fuerza que las sentencias judiciales.

¹ FEVSD: Federation Europeene pour la Vente et le Service a Domicile. A profile of direct selling. Bruselas, Documento para el debate y la reflexión interna, 1991.

² AVD: Asociación de Empresas de Venta Directa. www.avd.es

El número de compañías que están representadas por la Asociación Europea, así como las ventas que éstas realizan y el volumen de personas que ejercen la venta directa quedan reflejados en la siguiente tabla.

Países	Número de compañías	Fuerza de Ventas			Tipos de Ventas (en millones, excl. VAT-IVA) tarifas a final de 1999		
		Número de vendedores directos	Porcentaje de mujeres	Porcentaje de distribuidores a tiempo parcial	Moneda local	Dólar de EE.UU.	€
Alemania	29	193000	90	90	3700	1905,4	1891,8
Austria	13	13200	73	66	2208	161,6	160,0
Belgica	12	11900	90	80	3338	83,3	82,7
Dinamarca	8	13800	62	94	218	29,5	29,3
España	14	109000	92	94	99,2	600,0	596,0
Finlandia	23	35200	75	95	583	98,7	98,0
Francia	91	180000	71	75	7230	1110,0	1102,0
Grecia (*)	10	134200	85	80	/	70,0	60,0
Holanda	14	39600	60	78	259842	118,7	117,9
Irlanda	17	8500	75	90	14,5	18,5	18,4
Italia	29	126000	76	97	145510	757,0	751,5
Luxemburgo	8	100	99	100	103	2,5	2,5
Portugal (*)	6	23000	82	90	/	52,0	47,0
Sweden	44	35000	90	95	942	110,7	110,0

³ <http://www.avd.es/avd/>

United Kingdom	62	500000	68	94	1360	1473,7	1463,2
Unión Europea	380	1422500	76	89		6591,6	6530,3
Croatia	20	48000	80	86	557	65,7	65,2
Czech Republic	7	119800	65	41	2785	75,3	74,7
Hungary	10	148900	86	86	19800	78,3	77,7
Norway	11	59600	51	84	840	104,8	104
Poland	6	360000	80	80	770	185,7	184,3
Russia	6	529000	90	95	/	133,5	132,5
Slovakia (**)	8	92000	83	97	/	26	24
Slovenia (**)	13	15500	85	90	/	49	39
Switzerland	31	5630	48	85	179500	112,5	111,7
Turkey	7	288400	90	95	34500	83	82,4
TOTAL EUROPA	499	3089330	80	88		7505,4	7425,8

02.10.00	*datos de 1998 **datos de 1997
----------	-----------------------------------

Figura 1. 1.: Estadísticas de FEDSA a final de 1999 (sólo miembros). Fuente: www.fedsa.be

Aunque durante los primeros años del ejercicio del Marketing Multinivel no existía ninguna empresa que formase parte de la AVD, si es cierto que tenían una importante repercusión social, mas no siempre con tintes positivos.

Una vez que profundizamos en el sistema del Marketing Multinivel pudimos apreciar la necesidad de una explicación a determinados problemas. Las fundamentales problemáticas con las que se encontraba en España el Marketing Multinivel eran la falta de credibilidad como sistema serio de negocio, las connotaciones de secta por parte de la opinión pública y de los ex distribuidores en particular. También nos cuestionamos el procedimiento de motivación que se empleaba en este sistema de distribución, así como ciertas opiniones de distribuidores que consideraban el negocio como algo más que un negocio, autorrealización, una forma de sentirse mejor.

Un aspecto relevante que nos demandaba una explicación era conocer si realmente este sistema de venta podía servir de lanzadera económica a personas sin conocimientos teóricos profundos del sector y sin una inversión inicial en el negocio.

Además, una vez que entró el Marketing Multinivel a operar en España rápidamente desató críticas de todos los tipos: por un lado estaban las Asociaciones de Consumidores y Usuarios, las Autoridades con competencias en consumo y comercio y parte de la sociedad en general. Uno de los factores que influyó de manera notable en las críticas fue su sistema de ventas caracterizado por una gran “agresividad comercial” que no encajaba demasiado en las formas de la época, especialmente en lo que se refería a captación de nuevos vendedores, así como el alto nivel de incorporaciones que se produjeron en la Red en un corto espacio de tiempo (en el año 86-87 = 0 distribuidores al año 91-92 = 80.000 distribuidores)⁴, lo cual hizo interpretar a muchas personas que el multinivel en realidad se trataba de una nueva forma de venta piramidal (forma comercial abusiva y fraudulenta actualmente ilegal). Este error dejó a la Venta Multinivel en España con una muy negativa imagen social que ha hecho olvidar para muchas personas, entre ellas técnicos de ventas y marketing, la posibilidad de profundizar en un sistema de ventas que puede abrir nuevas perspectivas comerciales.

⁴ Fernando Corominas, director de Marketing de Amway de España, 1995 (entrevista personal).

Es así la intención de este Proyecto de Tesis Doctoral abrir una investigación sobre esta forma de distribución, donde se suprime al intermediario, así como de describir aspectos comerciales que ejercen fuerte influencia en ella como es la comunicación. Se trata de un sistema de distribución donde el negocio entra a formar parte de la mejora personal del distribuidor, más que una mejora económica. Un sistema en el que el negocio de los demás y sus éxitos repercute en el beneficio de otros distribuidores, por lo que la ayuda a los demás entra a formar parte del quehacer diario de la actividad comercial.

Efectuando un análisis de las distintas formas de distribución sin establecimiento minorista en España se aprecia escasez de trabajos realizados en la investigación de el llamado “marketing multinivel”. Se observó que, pocos eran los artículos que habían considerado la problemática de un sector de la distribución, en el que la empresa líder en Marketing Multinivel, en el año de inicio de nuestra investigación, 1992, estaba facturando 12.000 millones de pesetas.

Bajo este punto de partida nos planteamos el presente proyecto de investigación cuyo objetivo genérico lo podemos resumir en estudiar el sistema de comunicación en el Marketing Multinivel.

Hemos tomado habitualmente a la empresa Amway como referencia en el momento de ejemplarizar una empresa de Marketing Multinivel. Esta elección se ha realizado por diversos motivos:

- A. Amway es la empresa más antigua de todas las empresas de Marketing Multinivel en el mundo y en España, y en una empresa que tiene historia se puede observar los efectos y consecuencias que tiene el negocio del multinivel de forma efectiva.
- B. Amway es el prototipo mundial de empresa de Marketing Multinivel, aunque hay otras muchas, Amway sigue siendo la más importante, tanto en notoriedad como en volumen de ventas⁵.
- C. Amway ha sido la empresa que más acceso ha dado a información y ha demostrado un determinado interés por nuestro trabajo. Además, los distribuidores de Amway

⁵ Dossier corporativo, Amway.

han sido los que tenían más predisposición a colaborar con nuestra investigación aportando su tiempo y la información de la que disponían de una manera abierta.

- D. Amway es la única empresa de Marketing Multinivel que pertenece a la Asociación de Empresas de Venta Directa de España.
- E. Un estudio realizado por la Federación Mundial de Asociaciones de Venta Directa en 1997, colocaba a Amway como la empresa de Venta Directa más conocida, y ordenándose otras empresas de Marketing Multinivel, NuSkin y Herbalife, se encuentran a medio camino en el balance de notoriedad. Es decir, la empresa Amway salía mucho más conocida que las otras.
- F. La empresa Amway comercializa un grupo amplio de productos, lo que le da una mayor perspectiva de futuro, al menos en un principio.
- G. Desde el conocimiento científico de las ciencias factuales existen numerosos ejemplos en los que el estudio de uno de los elementos hacía la investigación lo suficientemente científica como para poder realizar una generalización empírica (Kepler, Einstein).

Este trabajo pretende aportar un conocimiento mayor a los profesionales del Marketing Multinivel y del campo científico del Marketing y la Comunicación Comercial así como, ser un apoyo a investigaciones posteriores.

I. 2. OBJETIVOS

De forma explícita, los objetivos de nuestra investigación son:

1. Intentar mostrar una serie de conceptos y actividades dentro del negocio del Marketing Multinivel, ahondando en su conocimiento y situación dentro de la Venta Directa en España.
2. Explicar algunos aspectos que forman parte de la imagen percibida del Marketing Multinivel no sólo en España, sino también en numerosas ocasiones en el resto del mundo.
3. Desarrollar el contenido del negocio del Marketing Multinivel, sus técnicas y funciones, así como relacionar y analizar las distintas formas de comunicación que se emplean habitualmente en este tipo de venta.
4. Profundizar en el estudio legal de las diferentes variedades de Venta Directa. Recalcando lo relacionado con el Marketing Multinivel se hará un recorrido por la legislación y jurisprudencia que le afecta en España.
5. Reflexionar sobre la importancia de este tipo de venta en nuestro país y las repercusiones de las nuevas tecnologías, así como en posibles modelos de comunicación más eficaces que los usados hasta la actualidad.



BIBLIOTECA

I. 3. MÉTODO CIENTÍFICO

Nuestro proyecto de Tesis intenta acercarse lo más posible al Método Científico, siendo conscientes de que para que cualquier conocimiento adquirido por el hombre sea considerado como “científico” hemos de aplicar de forma lo más rigurosa posible este Método.

A lo largo de la historia han habido discrepancias sobre la forma en que el hombre debe adquirir el conocimiento del mundo, y, por tanto, sobre el método que ha de emplear para hacer Ciencia, destacando clásicamente dos corrientes casi opuestas: el **empirismo o positivismo** de F. Bacon, D. Hume, etc. y el **racionalismo**, cuyos representantes máximos han sido Descartes y Leibnitz. Sin embargo, una postura intermedia denominada “racionalismo moderado” aparece actualmente triunfante siguiendo en gran medida las ideas de Kant.

Enmarcado en esta corriente aparece en los años 70 el método del **Falsacionismo Metodológico Sofisticado** que propugnaron los epistemólogos Popper⁶ y Lakatos⁷, que dan una visión del Método Científico sobre la que actualmente existe un amplísimo consenso, y donde las divergencias de opinión se reducen a aspectos secundarios.

Exponemos a continuación los pasos que se han de seguir para completar el Método Científico según los autores anteriormente citados⁸:

- 1º) Identificación del problema objeto de estudio.
- 2º) Formulación clara y precisa de hipótesis teórica-s explicativa-s.
- 3º) Deducción de las hipótesis o enunciados básicos y contrastables.
- 4º) Falsación empírica de las hipótesis o enunciados básicos.
- 5º) Establecimiento de preferencias entre distintas teorías.
- 6º) Elaboración de una Teoría que permita un conocimiento progresivo, aunque nunca definitivo.

⁶ Popper, K. El desarrollo del conocimiento científico. Conjeturas y refutaciones. Buenos Aires, Edita Paidós, 1967; en Popper *Psychologism in Philosophy of the social sciences*, 1982, Vol 12 y en *La lógica de la investigación científica*. Madrid, Edita Tecnos, 1962.

⁷ Lakatos, I. *La falsación y la metodología en los programas de investigación científica*. Barcelona, Edita Grijalbo, 1975.

⁸ Martínez Tercero, M. *Ciencia y Marketing*. Madrid, Edita ESIC, 2000.

El primer paso (la identificación del problema objeto de estudio) hemos intentado abordarlo en la primera parte de esta investigación, donde hemos expuesto ampliamente el **objeto de estudio que motiva nuestro trabajo, así como sus bases científicas**, justificando su interés y originalidad. Por tanto pasaremos ahora a completar los pasos 2º y 3º, dejando los siguientes para capítulos posteriores.

Por otra parte, y como complemento a lo expuesto vamos a utilizar además la metodología del estudio del caso, que justificamos y explicamos en la Tercera Parte, en el capítulo: 1. Técnicas de recogida de información y diseño de la investigación, en el epígrafe: I.1. Investigación previa, de la presente investigación.

I. 4. HIPÓTESIS TEÓRICAS Y BÁSICAS

Teniendo en cuenta nuestro propósito de acercarnos al Marketing Multinivel y de aplicar el método científico en la medida de nuestras posibilidades, nos planteamos una serie de *teorías* que mediante el proceso deductivo resultaran en una serie de hipótesis básicas o enunciados susceptibles de ser comprobables.

Las Hipótesis Teóricas que, en nuestro caso vamos a formular, pretenden explicar algunos aspectos del fenómeno del Marketing Multinivel relativos a la estrategia de marketing y comunicación, y abarcando, por tanto, dimensiones psicológicas y sociológicas.

Partimos de nuestra creencia inicial de que *el Marketing Multinivel es una forma de negocio satisfactoria para incrementar la renta de determinadas personas, que no es una secta ni una forma piramidal de venta, pero cuyo sistema de motivación eleva las expectativas a un nivel no adecuado a los resultados posteriores*, pero no nos atrevemos a plantearlo de esa forma (pretendiendo no ser “normativos”) puesto que somos conscientes de que hasta que nuestras hipótesis no estén corroboradas no deberemos plantear normas o reglas a seguir, sino contribuir a la construcción de una teoría positiva⁹.

I. 4. 1. SÍNTESIS CONCEPTUAL Y CONOCIMIENTO DE FONDO NO PROBLEMÁTICO

A. Las características fundamentales de los sistemas de venta directa son:

1º. Supresión de los intermediarios del canal tradicional: Mayoristas y Detallistas.

1.1. Ello provoca unos más altos costes logísticos en la distribución física, que tienen más relevancia en los productos de consumo frecuente (de reducido precio unitario) que en los de consumo duradero (de mayor precio unitario).

⁹ Martínez Tercero, M. Ciencia y Marketing. Madrid, Edita ESIC, 2000.

1.2. Este mayor coste logístico se suele compensar exigiendo pedidos de un importe global fijado.

2º. Supresión de acciones publicitarias sobre el consumidor.

3º. Limitar la comunicación sobre los consumidores a la inter-personal de una fuerza de venta compuesta por personas físicas que no están ligadas a la empresa más que por un contrato de representación, sin otro tipo de remuneración que ciertas que ciertas comisiones. Estas personas suelen recibir el nombre de “distribuidores”. En muchos casos el servicio de entrega de la mercancía recae también sobre estas personas (para lo cual deben de disponer de un pequeño stock en su domicilio) y en cualquier caso deben controlar el puntual servicio de los pedidos.

4º. De todo ello se deduce que todo el peso y responsabilidad de las variables comunicación y distribución (se exceptúan el producto y el precio) recae sobre estos Distribuidores.

5º. De lo cual se sigue la fundamental importancia que la actuación de estos Distribuidores sobre el resultado de la acción de Marketing.

B. El fundamental rasgo diferencial que aporta el Marketing Multinivel:

1º. Los Distribuidores no se limitan a la actuación vendedora antes mencionada sino que se les ofrece la posibilidad de captar, con entera libertad (y por tanto con plena responsabilidad), nuevos Distribuidores que dependen de ellos y de cuyos resultados económicos en parte se benefician.

2º. Ello implica que el Distribuidor se convierte en responsable de un grupo de personas y que por ello realiza tareas de:

- i. Prospectar y seleccionar personas.
- ii. Convencer y motivar a estas personas.
- iii. Instruir y formar a estas personas.

3º. Estas tareas y el hecho de que el éxito del Distribuidor dependa de las personas que controla le convierte en una especie de Jefe de Ventas responsable del servicio y

administrativo comercial. El conjunto y la plena libertad de que gozan estos distribuidores y su tipo de remuneración hacen que se pueda afirmar que son responsables de un negocio propio (en la casi misma medida que se dice de un detallista).

C. El conocimiento de fondo no problemático en que nos vamos a apoyar para la corroboración de Hipótesis es el que sigue:

T₀₁: Lo que caracteriza básicamente a un Distribuidor de Marketing Multinivel es ser único responsable de su propio negocio y que su éxito depende de las actuaciones de los que dependen de él.

T₀₂: En las sociedades desarrolladas el 80% de la población activa realiza tareas rutinarias sin caracteres de autentica responsabilidad ya que la entidad de la cual dependen marca no sólo el qué sino también el cómo y el cuándo de sus actuaciones^{Comentario}.

T₀₃: La recepción reiterada de mensajes cuyo significado (explícito o implícito) es una cierta propuesta, influye (aunque no determina) positivamente en la aceptación de esa propuesta (evidencia empírica: la publicidad).

T₀₄: No todas las personas que desean ser responsables de su propio negocio son capaces de hacerlo con éxito^{Comentario}.

T₀₅: El término “éxito” en negocio no puede tener otro significado que el buen resultado económico.

^{Comentario} De 14.616 personas representativas del sector laboral activo español, 1.161 pertenecen a dirección de empresas o de la administración pública, ósea un 7,9%. www.ine.es.

^{Comentario} En el período 1996-1998 sólo el 10% de las empresas innovaban hacía una mejora y de 16.100, 538 fracasaron. www.ine.es.

Antes de pasar a enunciar nuestras hipótesis teóricas y básicas puede ayudar una visión gráfica del esquema metodológico que vamos a plantear (ver Figura 1.1.).

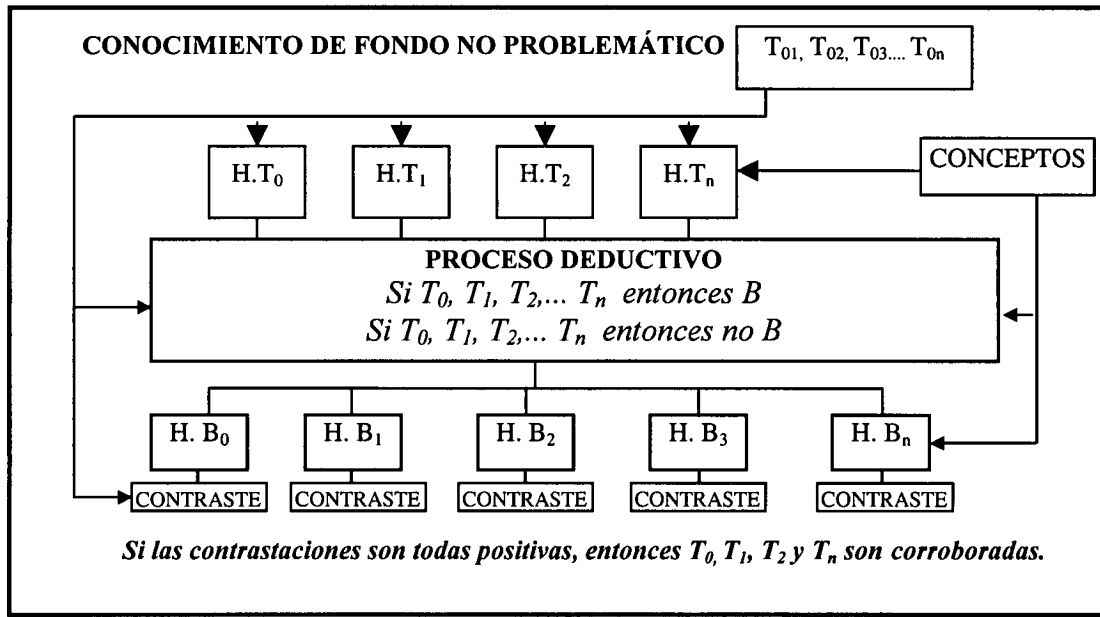


Figura 1. 1.: Adaptación del esquema del Método Científico de Martínez Tercero.

Fuente: Martínez Tercero, M. N. (obra citada)

Hipótesis Teórica 1 (T₁):

Muchas personas no desean ser responsables de su propio negocio.

Hipótesis Básica (B₁):

Si T₁ es cierta, entonces habrá muchas personas que desearan que su bienestar y sus problemas sean responsabilidad de otra persona o de una institución.

Hipótesis Básica (C₁):

Si B₁ es cierta entonces habrá muchas personas que estarán de acuerdo con que el Estado sea responsable de su bienestar y resuelva sus problemas.

Esquema argumental de lógica formal:

$T_1 \rightarrow B_1$

$B_1 \rightarrow C_1$

$\vdash T_1$

Hipótesis Teórica (T₂):

Ciertos factores (culturales, educativos, económicos, etc.) condicionan a las personas para que no deseen ser responsables de su propio bienestar y de solucionar sus problemas.

Hipótesis Básica (B₂):

Si T₂ es cierta, entonces el porcentaje de personas, de sociedades o países con diferentes características culturales, educativas, económicas, etc., que no deseen ser responsables de su propio bienestar y de la resolución de sus problemas, será diferente.

Esquema argumental de lógica formal:

T₂ → B₂

B₂

|- T₂

Hipótesis Teórica (T₃):

De T₀₁ se deduce que los distribuidores de Marketing Multinivel se caracterizarán por desear no tener dependencia de nadie, siendo así responsables de sí mismos y desear que las personas que dependan de ellos obtengan buenos resultados.

Hipótesis Básica (B₃):

Si T₃ es cierta entonces cuando se les pida señalar como principal expectativa de su negocio entre un grupo de ítems los siguientes:

- No dar cuentas a nadie
- Ayudar a muchas personas a triunfar

Se obtendrán frecuencias superiores al azar y en cualquier caso (en España) por encima del 25%.

Esquema argumental de lógica formal:

$$T_{01} \wedge T_3 \rightarrow B_3$$

$$\underline{B_3}$$

$$\models T_3$$

Hipótesis Teórica (T₄):

Admitidas T₀₄ y T₀₅ podemos formular T₄ así:

Los distribuidores que al cabo de tres años no hayan logrado que sus ingresos en Marketing Multinivel superen el 5% de sus otros ingresos, abandonaran el Marketing Multinivel.

Hipótesis Básica (B₄):

Si T₀₄, T₀₅ y T₄ son ciertas, entonces más del 80% de los Distribuidores que están actualmente en Marketing Multinivel desde hace cuatro años o más, tendrán unos ingresos superiores al 5% de su remuneración principal.

Esquema argumental de lógica formal:

$$T_{04} \wedge T_{05} \wedge T_4 \rightarrow B_4$$

B₄

|= T₄

Hipótesis Teórica (T₅):

De T₀₃ podemos formular T₅:

Los mensajes reiterados que reciben los Distribuidores, a través de cintas, seminarios, *opens* y convenciones, incluyen (explícita o implícitamente) la propuesta de continuar en el negocio y por ello tenderán a permanecer en el Marketing Multinivel un tiempo mayor que el que permanecerían sin este “Sistema de apoyo”.

Hipótesis Básica (B₅):

Si T₀₃ y T₅ son ciertas entonces se podrán encontrar Distribuidores que, a pesar de presentar signos claros de frustración, continúan en el Marketing Multinivel.

Hipótesis Básica (C₅):

Si B₅ es cierta, entonces Distribuidores que presentan signos inequívocos de frustración a través de sus respuestas, aún permanecerán en Marketing Multinivel.

Esquema argumental de lógica formal:

$$T_{03} \wedge T_5 \rightarrow B_5$$

$$B_5 \rightarrow C_5$$

$$\underline{C_5}$$

$$\vdash T_5$$

Hipótesis Teórica (T₆):

Los profesionales independientes así como personas que realizan tareas que implican toma de decisiones con plena responsabilidad y que se asocian a remuneraciones iguales o superiores a cuatro millones no se verán atraídos por el Marketing Multinivel.

Hipótesis Básica (B₆):

Si T₆ es cierta, entonces ocurrirá que ningún Distribuidor de Marketing Multinivel tendrá ingresos superiores a cuatro millones anuales.

Esquema argumental de lógica formal:

T₆ → B₆

B₆

├ T₆

PARTE II:

REVISIÓN DE LA LITERATURA

CONCERNIENTE

AL MARKETING MULTINIVEL

CAPÍTULO I

CONCEPTO DE SISTEMAS DE DISTRIBUCIÓN DE VENTA DIRECTA PERSONAL

I. CONCEPTO DE SISTEMAS DE DISTRIBUCIÓN DE VENTA DIRECTA PERSONAL

- I. 1. Antecedentes históricos de la Venta Directa Personal
- I. 2. Venta Directa
- I. 3. Venta Directa Personal
- I. 4. Venta Puerta a Puerta
- I. 5. Venta por Reunión
- I. 6. Venta Multinivel
 - I. 6. 1. Introducción de algunas diferenciaciones primordiales y
torales aclaratorias acerca del Marketing Multinivel
- I. 7. Venta Piramidal
 - I. 7. 1. Diferenciación entre la Venta Multinivel y la Venta
Piramidal

I. 1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA VENTA DIRECTA PERSONAL

1.1.INTRODUCCIÓN A LOS ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA VENTA DIRECTA PERSONAL

La Venta a Domicilio, históricamente muy antigua (se han descubierto lo que podríamos llamar los primeros muestrarios, de los primeros buhoneros, al excavar en algunos emplazamientos pertenecientes a los hombres de la edad de bronce), ha permanecido prácticamente igual a sí misma a lo largo de los tiempos.

Stanton¹⁰ al referirse a la venta domiciliaria, dice que la Venta Puerta a Puerta es uno de los métodos más antiguos en la historia de las ventas al detalle. Y Redinbaugh¹¹, al referirse a la Venta a Domicilio, dice que es quizás uno de los más viejos métodos de venta al detalle, donde el comprador y el vendedor se encuentran en casa del comprador.

La evolución histórica de la venta ambulante, según Robert Muller y Allix¹², continua con los “buhoneros” ligures de la edad de bronce, a los emigrantes mendigos de la Edad Media, a los “mercaderes” del siglo XVII, quienes, en Mizoen, por ejemplo, crearon una especie de mutualidad o de banco que servía para constituir el capital inicial de los nuevos “viajantes” y sacar a flote a los que habían quebrado.

Más cerca ya de nosotros, en el siglo XIX, la venta ambulante, era una fuente de ingresos complementaria para los campesinos de las regiones más duras climáticamente hablando y, por tanto, frecuentemente las más desfavorecidas.

Los más humildes, los que no sabían qué hacer para tener una ocupación durante los seis meses de temporada mala, en los que la tierra no daban para alimentarse y no tenían más dinero para arriesgar que el de los géneros, vagaban por las tierras bajas a la búsqueda de algunos escudos. Primeramente, en su bala, o fardo, de mercería no vieron más que un medio de disfrazar su

¹⁰ Stanton, W. J. Fundamentos de Mercadotecnia. México, McGraw-Hill, 1985.

¹¹ Redinbaugh, L. D. Retailing management. Nueva York, McGraw-Hill, 1976.

vagabundeo de invierno, de enmascarar su mendicidad bajo unas apariencias admisibles. Cuando salían de su región, en el primer lugar en el que hallaban confianza, empezaban comprando mercancías a crédito, algunos ovillos de hilo, algunas cajas de agujas, piezas de tela baratas. Todo ello lo obtenían ciertamente por poco dinero, y esto constituía una bala. Con el fardo a cuestas, hacían sus giras por las granjas, vendiendo un poco aquí, otro poco allá, durmiendo sobre el heno de los graneros y cogiendo de entre las buenas gentes un poco de leche o un plato de sopa. Al final de la temporada habían ganado lo suficiente para pagar la contribución, vestir a la familia, comprar unos zapatos a los pequeños. Poco a poco, la situación fue mejorando.

Para los afortunados, o los habilidosos, esto se convirtió en un verdadero comercio con el que llegaban a tener carruaje propio y una clientela habitual, y unos proveedores que iban al domicilio a recoger las órdenes de pedidos; cada año acababa reportándoles unos cientos de monedas, y algunos hacían una pequeña fortuna.

Hoy en día existe, un *Festival de la buhonería*, en homenaje a los *chamagnons*, llamados así porque eran originarios del pueblo de Chamagne, en los Vosgos. Humildes campesinos loreneses, en su inmensa mayoría, presentaban y vendían en sus largas caminatas, hilo, botones, libros piadosos y, sobre todo, las desde entonces célebres estampas de Epinal, que contribuirían a dar a conocer la leyenda de Napoleón Bonaparte hasta en las aldehuelas más apartadas.

Todos los años, en invierno, cuando las labores de la tierra les dejaban tiempo libre, los *chamagnons* se desparramaban por los caminos de Francia. Ellos fueron, en cierto modo, los precursores de los actuales representantes comerciales. Estos hombres, que se negaban a aceptar sin luchar su condición de campesinos miserables, poseían ya, profundamente enraizadas en ellos, las cualidades que caracterizan a los agentes comerciales hoy: la fuerza de carácter, la voluntad de emprender, la perseverancia, la entereza física, la independencia de espíritu, la apertura a los demás y el gusto por la novedad.

Si la Venta a Domicilio encuentra, pues, sus orígenes en nuestra vieja Europa, es, sin embargo, en Norteamérica donde va a conocer un desarrollo tal, que se convertirá allí en una verdadera industria, con la que se tendrá que contar en el desarrollo económico del país. Son los buhoneros del Oeste Americano, con sus carretas cargadas de mercancías, las cuales ofrecían tanto en las

¹²En Federation Europeene pour la Vente et le Service a Domicile. A profile of direct selling. Bruselas, Documento para el debate y la reflexión interna, 1991.

plazas de los pueblos como en los más lejanos ranchos. McCarthy¹³ comenta que “la Venta a Domicilio es un método antiguo pero siempre eficaz, heredado del buhonero yanqui”. Grandes imperios se han construido sobre estas bases en esas latitudes, y, por ejemplo, Avon Cosmetics, Stanhome, Tupperware o, más recientemente Amway, sin hablar del colosal World Books.

La Venta a Domicilio, como muchas otras creaciones europeas, se fue a “las Américas” para volver irreconocible, vestida y maquillada de un pragmatismo y de una eficacia temibles, asombrándonos como a niños, con ayuda de un vocabulario esotérico para nuestros oídos, sorprendidos al oír hablar de *marketing, turn over, recognition, franchising, merchandising, etc.* Esta dentro de los objetivos de esta Tesis también hacer una profundización en las repercusiones de esta influencia americana en las prácticas de Venta Domiciliara en España. Por tanto, vamos a analizar las formas de Venta a Domicilio tradicional, que nosotros llamamos Puerta a Puerta y ellos denominan la Venta de Persona a Persona, la Venta por Reunión y la más reciente Venta Multinivel; por lo cual parece de interés hacer una breve mención a los antecedentes concretos de las tres formas principales de Venta Domiciliaria.

Cualquier persona se queda muda de asombro cuando visita el cuartel general de una de estas empresas. Se trata muchas veces de una auténtica ciudad, por lo que no se puede circular sin un pase o sin un acompañante que hace de guía turístico y de guardaespaldas.

En España, la Venta Directa Personal como forma de venta estructurada y con objetivos empresariales, hizo su aparición en 1923 cuando las empresas Espasa y Calpe se fusionaron creando la tradicional y conocida empresa editorial Espasa Calpe. Es posible, aunque no se ha podido contrastar, que alguna de estas dos empresas, o incluso las dos, ya vendieran anteriormente por medio de este sistema sus libros y enciclopedias. También, en este mismo año, comenzó a operar en el mercado español la empresa Electrolux.

Espasa Calpe comercializaba sus productos por medio de la venta domiciliaria, y aún hoy lo sigue haciendo (también utiliza otros tipos de venta como la exposición de un stand con un vendedor a la entrada de grandes superficies y centros de cash and carry como Makro). Desde el principio realizaba parte de sus ventas a crédito, y al no poderlas financiar por medio de bancos u otras entidades financieras y al no poder girar recibos a los clientes, gestionaba su cobro por el sistema de apuntar la cantidad total de pesetas vendidas a cada cliente en un registro personal de

¹³ McCarthy, E. J. Comercialización. Buenos Aires, El Ateneo, 1983.

cada comprador. En este mismo registro se anotaban las cantidades pagadas y saldo pendiente de cada cliente. En los setenta años de vida de Espasa Calpe, desde que inició su actividad en 1923, sólo ha dejado de actuar en el período en el que transcurrió la Guerra Civil.

Mas la gran irrupción de la venta domiciliaria en el sistema de distribución comercial español se produjo durante los años 50 y 60. Fue en 1950 cuando la editorial Argos-Vergara S.A. comenzó a practicar este método de venta. Posteriormente, en 1956, lo hizo la empresa Crédito Internacional del Libro, la cual fue el embrión de la gran editorial Planeta Crédito. Esta empresa comercializó y aún sigue comercializando sus enciclopedias por medio de este sistema. Posteriormente, en el año 1960, otro de las grandes y clásicas editoriales españolas, Plaza & Janes, adoptó este sistema. También durante los años sesenta comenzó a operar de igual forma el grupo editorial Océano, por medio de su empresa Ediciones Danae.

Círculo de Lectores fue creado en 1962 por iniciativa de la editorial Vergara y del grupo editorial alemán Bertelsmann. El grupo Bertelsmann es el único propietario en la actualidad de Círculo de Lectores, a través de su empresa filial Printer Industria Gráfica, S.A., desde la retirada en 1964 de la editorial Vergara. Desde el mismo momento de su fundación, Círculo de Lectores tiene aproximadamente 1.500.000 socios en 1997. Cada socio recibe de una forma bimestral una revista de la que elige el pedido que hoy día comprende no sólo libros sino también discos, camisetas, etc.

En los años 1965, 1966 y 1967, los cuales fueron de gran importancia para la venta domiciliaria en España, se instalaron tres grandes empresas mundiales de la Venta Directa: Avon, Tupperware y Stanhome respectivamente.

Según Casado y de Borja¹⁴, en España hemos vivido la introducción masiva de este método de venta a través de las campañas publicitarias de Avon, que a lo largo de los años han hecho una gran labor en este sentido.

La llegada a nuestro mercado, en un período de tan sólo tres años de esas tres grandes empresas, precursoras y líderes de la venta domiciliaria, cargadas las tres de *know-how*, hizo que el sistema de venta, además de implantarse definitivamente en nuestro país, se popularizará rápidamente, no sólo entre sus clientes sino entre una gran parte de la población. A ello contribuyó, por un lado, la labor que habían realizado con anterioridad las empresas pioneras en el mercado

español, y por otro, una serie de factores de éxito: unos comunes a las tres empresas y otros propios de cada una de ellas, los cuales, en un mercado como era el español de finales de los sesenta, en transición de una orientación a la producción a un mercado orientado hacia la distribución (Cruz Roche)¹⁵, generaron una gran expectación y aceptación entre los consumidores, que se reflejó tanto en la venta de sus productos, como en la captación de vendedores.

Los factores clave de éxito en España de estas empresas fueron: Productos altamente novedosos, oportunidad de trabajar con dedicación parcial y la apertura a la forma de venta que logró Avon a través de su publicidad (“Avon llama, dele la bienvenida”).

En el año 1966 comenzó a comercializar sus productos en nuestro país la empresa española Difusión Internacional del Libro¹⁶, y en 1967 también adoptaba este sistema de venta la empresa Salvat Editores.

En los años setenta comenzaron a operar en España tres grandes empresas, en 1973 Vorwerk España que vendía robots de cocina y aspiradores, en 1974, AMC España lanzaba sus baterías para cocinar sin agua, y en 1977 la empresa Iberinox S.A., más conocida por Iber, optó por comercializar baterías de cocina en acero inoxidable. En 1974, Vicent Editores S.A. lanzó una parte de sus ediciones por este sistema de venta.

Fueron los años ochenta el detonante definitivo de la introducción en el mercado español de las empresas de venta domiciliaria, ya que hubo un gran auge de este tipo de empresas, tanto españolas como extranjeras, destacando: Shock Internacional, 1980; Cristian Lay, 1981; Khun-Rikon, 1982; Lady Vap, 1985; Amway y Reba, en 1986; y Herbalife en 1989.

Ya en los noventa se instala en España una de las principales empresas de venta domiciliaria en el mundo: Mary Kay Cosmetics de España, en 1992. También se han instalado otras empresas importantes, como Couvochon en 1994, o Nu Skin en 1995.

¹⁴ Casado, F., de Borja, L. Marketing estratégico. Barcelona, Hispano Europea, 1981.

¹⁵ Cruz Roche, I. Fundamentos de marketing. Barcelona, Ariel, 1990.

¹⁶ Mir Piqueras, J.B. La venta domiciliaria. Madrid, Díaz de Santos, 1994.

1.2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA VENTA PUERTA A PUERTA

Hay que considerar que la venta domiciliaria, estructurada y planificada por empresas, tiene su origen según Xardel¹⁷ en el año 1851 como referencia más antigua. En dicho año, Isaac Singer, después de haber adquirido una licencia de máquinas de coser, encontró indispensable para poderlas vender ir al domicilio de los clientes para demostrarles el funcionamiento de esa máquina que servía para coser. Intrigaba ya a los transeúntes cuando se instalaba en la calle y se ponía a coser (De Méndez y Lehnisch)¹⁸.

Posteriormente, en 1886, McConnel, que vendía libros a domicilio y ofrecía como regalo por la compra de uno de ellos un perfume al cliente que comprara, se dio cuenta de que las señoras adquirirían sus libros por conseguir el perfume. Tuvo entonces la idea de fabricar artículos de belleza y venderlos a domicilio (Manuel y Xardel)¹⁹. De esta forma nació la gran empresa Avon, multinacional y centenaria.

Según Kotler²⁰:

“La Venta a Domicilio o de puerta a puerta se desarrolló de forma importante con la entrada de Avon en el sector de cosmética, a través del concepto de “creadores de amistad y asesores de belleza” –la dama Avon-. Su ejército de casi un millón de vendedores por todo el mundo obtuvo más de dos billones de ventas en el año 1985, convirtiéndola en la mayor empresa de cosméticos del mundo y en la primera de las que realizan ventas a domicilio”.

Más tarde, en el año 1898, la empresa Quillet inició en Francia la comercialización de sus enciclopedias mediante la Venta a Domicilio (Xardel)²¹.

Acerca de la comercialización de las populares aspiradoras por el sistema de Venta Puerta a Puerta, de una de las mayores y más conocida empresa multinacional de Venta Domiciliaria,

¹⁷ Xardel, D. Le marketing direct. Que sais-je? París, Presses Universitaires de France, 1989.

¹⁸ De Méndez, M., Lehnisch, J. P. Les atouts du marketing direct. Comment vendre plus et mieux. París, Entreprise Moderne d'Édition, 1988.

¹⁹ Manuel, B. Xardel, D. Le marketing direct en France. Pratique du marketing direct. Vente par correspondance. Vente par téléphone. Vente à domicile. París, Dalloz, 1989.

²⁰ Kotler, P. Dirección de marketing. Hertfordshire, Prentice Hall International (UK) Ltd, 1992.

²¹ Xardel, D. Le marketing direct. Que sais-je? París, Presses Universitaires de France, 1989.

Electrolux, existe una cierta controversia. Según Xardel²² y Manuel y Xardel²³, en el año 1907 esta empresa llegó a Francia, y comenzó a vender allí sus aspiradoras. Para Mir Piqueras²⁴, este inicio de actividad se realizó en el año 1912 o en 1913. Siguiendo a éste autor, lo cierto es que Wenner-Gren fundó en Suecia una empresa de producción y venta de aspiradoras, que basando, desde 1919, toda su estrategia comercial en la Venta Puerta a Puerta, se expandió por todo el mundo. En la década de los noventa, Wenner-Gren era uno de los líderes mundiales del sector de electrodomésticos, habiendo realizado diferentes absorciones y toma de participación en empresas punteras, algunas en el mercado español y otras en mercados internacionales. En estos años es una empresa²⁵ que realiza distintos tipos de distribución y grandes inversiones en marketing, siendo puntera en el sector.

Un año clave en la historia y posterior desarrollo de Electrolux fue 1925, en que la compañía, de mano de Gustaf Shalin, llegó a Estados Unidos para abrir una filial norteamericana de Electrolux Co. de Suecia, vendiendo casi todas sus aspiradoras por medio del sistema de venta domiciliaria. Con el tiempo, sus competidores fueron abandonándolo y Electrolux, con un gran éxito en el mercado norteamericano, se convirtió en los cincuenta en líder mundial en la venta de aspiradores (Soderlind)²⁶.

El sistema puerta a puerta es generalmente empleado para lo que los profesionales llaman “productos pesados”, como, por ejemplo, las enciclopedias. Este tipo de venta, si bien sigue siendo muy eficaz, resulta, sin embargo, caro de poner en práctica, y que se debe remunerar correctamente a los vendedores para que sigan vinculados a la empresa. Este problema es crucial aquí, aunque también exista en las otras redes de Venta a Domicilio. También es cierto que la Venta Puerta a Puerta no ha gozado de un gran prestigio, incluso en algunos casos ha supuesto un desprestigio para la empresa al decantarse por este tipo de distribución; de las empresas que han aportado una mejor visión de este tipo de venta es precisamente Electrolux que tiene en los noventa una facturación de billones de pesetas.

²² Xardel, D. *Le marketing direct. Que sais-je?* París, Presses Universitaires de France, 1989.

²³ Manuel, B. Xardel, D. *Le marketing direct en France. Pratique du marketing direct. Vente par correspondance. Vente par téléphone. Vente à domicile.* París, Dalloz, 1989.

²⁴ Mir Piqueras, J. B. *La venta domiciliaria.* Madrid, Díaz de Santos, 1994.

²⁵ *Estrategias de Comunicación y Marketing* nº 24, 15 de noviembre-14 de diciembre 1994, pp. 53-56.

²⁶ Soderlind, S. E. *Marketing agresivo. Golpes maestros en política comercial.* Barcelona, Miracle, 1974.

1.3. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA VENTA POR REUNIÓN

La Venta por Reunión es mucho menos antigua, puesto que los primeros intentos en este campo fueron realizados por Stanhome, en Estados Unidos, en el año 1937. Tomó gran auge, en Europa, con la llegada de Tupperware, en los años 60, aunque el origen de ambas empresas data de los años 30 en Estados Unidos.

Siguiendo a Roux-Brioude²⁷ en todas las empresas de Venta por Reunión a la gente le gusta contar cómo empezó todo; a menudo, esto forma parte incluso de la exposición que hace la persona que dirige la reunión.

En Tupperware, por ejemplo, se insiste mucho en el hecho de que Earl Tupper, ingeniero de la empresa Dupont, después de haber perfeccionado (a petición de su esposa) un recipiente hermético, hizo varios intentos para comercializarlo a través de los *drugstores* y otros establecimientos comerciales norteamericanos. El fracaso fue total; y en los pocos productos vendidos, se registró un increíble porcentaje de devoluciones, todas ellas con la misma queja: “la tapa no se ajusta al recipiente; es demasiado pequeña”. De hecho, sí hacía falta una cierta mano para cerrar bien la tapa.

Una mujer polaca recién llegada a EE.UU. - pobre y sin frigorífico- había adquirido esa mano; utilizaba tan bien sus recipientes que sus amigas de la colonia polaca le habían pedido que les explicase su técnica.

Como el *drugstore* de su vecindad era el único que vendía esos recipientes en gran cantidad, el hecho atrajo la atención del inventor que tras averiguar por qué se producía se decidió a comercializar sus productos por medio de reuniones a domicilio.

Hasta aquí la leyenda. La prosaica realidad es que el lanzamiento de Tupperware en los EE.UU. se produjo gracias al encuentro de Earl Tupper y de Hamer Wilson en 1939. Seducido por el producto, Hamer Wilson –tránsfuga de Stanhome- convenció a Earl Tupper para que lo comercializase mediante el sistema de Venta por Reunión, y le compró los derechos de explotación de la patente garantizándole unos *royalties*.

Desde hacía años Stanhome triunfaba con ese sistema de venta. No se sabía si ocurriría lo mismo con Tupperware. Hamer Wilson tenía razón, y los hechos así lo han demostrado: fue la fructuosa alianza del inventor con el comercial, al convertirse éste en el presidente mundial de Tupperware quien consiguió un incremento de la notoriedad de la empresa en el sector.

En la actualidad, tras un año de caída de las ventas, Tupperware ofrece sus cajas de conservación a través de la televisión, de quioscos en centros comerciales, y desde el 10-8-99 también por Internet; distribuyendo sus productos en la página web: www.tupperware.com. En el año 99 la empresa esta facturando 1.100 millones de dólares, con más de 7.000 empleados y clientes en 100 países²⁸. En España, las ventas pasaron de 3.200 millones de pesetas en 1997 a 2.653 en 1998. Esto ha provocado que Tupperware cierre sus fábricas de España, despidiendo a 93 trabajadores, quedando la producción para Europa en la filial de Grecia²⁹. Las causas del cierre pueden ser debidas a la madurez del mercado en España, apareciendo un mercado potencial importante en los países del Este; y a la masiva aparición de este tipo de envases en los populares "Todo a 100", a un precio considerablemente más económico.

El considerable éxito superó rápidamente al del mismo Stanhome, y poseía, además, tal dinámica de desarrollo hacia el extranjero, que la paternidad del sistema de Venta por Reunión es casi siempre atribuida a Tupperware, aunque de derecho le corresponda a Stanhome.

Porque fue Stanhome la que en 1937 descubrió por casualidad la eficacia del método de Venta por Reunión (*home party*) –gracias a un oficial de la marina retirado, decidido a vender los productos de Stanhome (que comenzó unos cinco años antes utilizando la Venta Puerta a Puerta) en Maine, EE.UU.-. El responsable de su sector que había ido a verle para supervisar su actividad, le encontró una tarde jugando a las cartas con sus amigos. Cuando le reprochó que estaba perdiendo el tiempo, el ex oficial de marina le replicó: “Citémonos para esta noche, tengo que enseñarle algo extraordinario”. Unas horas más tarde se encontraron, y juntos se dirigieron al domicilio de una cliente. A su llegada fueron recibidos con mucho bullicio y risas: el salón de la clienta estaba ocupado por una numerosa asistencia femenina. Se trataba de un club local que había aceptado que el vendedor hiciese una demostración de los productos

²⁷ Roux-Brioude, J. La Venta por Reunión. Bilbao, Deusto, 1993.

²⁸ Readman, D. "Tupperware abre una nueva vía de venta de sus tarteras de plásticos a través de Internet". Cinco Días. Madrid, 13 de agosto de 1999. Pág. 8.

Stanhomes durante una o dos reuniones. Lo que se vendió de una sola vez, hubiese costado día y medio de Venta Puerta a Puerta para alcanzar el mismo resultado. Al salir, el vendedor le dijo al responsable de su sector: "Henry, explíqueme por qué tendría que vender de puerta a puerta, si con este sistema puedo conseguir una importante cifra de ventas de una sola vez". "Estoy de acuerdo; pero, dígame ¿cómo se le ocurrió esto?". "En el transcurso de una visita a la casa de un senador cuya mujer dudaba en abrirme su puerta para dejarme hacer una demostración de los productos. En efecto, me dijo, en este momento tengo una reunión con seis amigas, pero si usted me hace un pequeño regalo le permitiré entrar. El resultado fueron unas importantes ventas. De modo que la mujer del senador me sugirió que hiciésemos una nueva presentación, con un porcentaje sobre las ventas que entregaríamos para su club". "Usted realizará unas ventas mejores y nosotros tendremos una ayuda para nuestro club".

La venta en clubs, extendida al ámbito nacional, supuso el inicio del rápido desarrollo de Stanhomes; de este plan para clubs nació la Venta por Reunión, que en los noventa seguía siendo la piedra angular de la técnica de venta de esta empresa. Uno de los efectos más positivos de la puesta en práctica del *Stanley Hostess Party Plan* (plan de reuniones) fue el abrir para las mujeres la venta de los productos Stanhomes, que no eran aceptadas para la Venta Puerta a Puerta, además de que este tipo de venta les absorbía demasiado tiempo.

Los productos presentados siguiendo este método de comercialización son generalmente artículos de consumo de una reposición regular: productos de mantenimiento, productos de belleza, artículos de vestir... Tupperware, en el 2000 la más célebre, sigue siendo un caso aislado en la materia.

²⁹ "La Compañía norteamericana Tupperware cierra sus fábricas de España y Argentina". Cinco Días. Madrid. 21 de julio de 1999. Pág. 10.

1.4. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA VENTA MULTINIVEL

Carl Rehnborg, que había sobrevivido en los años veinte en un campo de concentración chino mediante la cocción de plantas y huesos de animales³⁰, creó en los años treinta una compañía³¹ norteamericana llamada California Vitamins inspirada en sus experiencias anteriores. Es esta empresa la que se considera pionera en la utilización del Marketing Multinivel como sistema de venta personal directa en el mundo.

En 1941 Carl F. Rehnborg llamó a la empresa Nutrilite, siguiendo su actividad ubicada en California (EE.UU.), y continuando con la comercialización de pastillas de vitaminas "naturales" para completar una dieta equilibrada.

El sistema de ventas de Nutrilite era original ya que, la mayoría de los vendedores eran consumidores del producto, y se combinaba con la idea de que "es más fácil lograr que muchas personas vendan una pequeña cantidad de productos, que unas pocas vendan grandes cantidades". La dirección de la empresa comprobó una evolución de las ventas satisfactoria, como resultado principalmente de que los colaboradores implicaban en la venta a otras personas.

Nutrilite diseñó un plan de marketing en el que se estimulaba a los vendedores a localizar personas interesadas en distribuir sus productos entre clientes, la mayoría de ellos amigos y familiares. La comisión era no sólo sobre los productos que vendía directamente el distribuidor, sino también una prima o posición más destacada por introducir a otras personas en el sistema que vendiesen. De esta forma la compañía pagaba a cada socio una bonificación del 2% sobre las ventas de todos los nuevos socios promovidos por aquél.

Había comenzado entonces la semilla del Multi-Level Marketing o Marketing Multinivel. En 1949, entran a trabajar dos amigos en Nutrilite Products, Richard Devos (1926) y Jay Van Andel (1924), descendientes de inmigrantes holandeses, que además de vender los productos apadrinaban a nuevos distribuidores. En 1958 ya tienen una gran red de distribuidores, que alcanza los doscientos³². En este año, Nutrilite tiene serios problemas financieros en California; es en este

³⁰ Roig, B. y Briones, J. L. Marketing Directo de Red. Madrid, Iberonet, 1993.

³¹ Althoff, A. y U. El Marketing Multi-Nivel. Una salida profesional de futuro. Logroño, Mogar Linotype, 1995.

³² Roig, B. y Briones, J. L. Marketing Directo de Red. Madrid, Iberonet, 1993.

momento cuando Devos y Van Andel deciden formar otra compañía con una organización similar a Nutrilite pero en principio abarcando otra serie de productos: productos de gran consumo orientados al ama de casa como cliente potencial. También se escinde de Nutrilite en estas fechas Forrest C. Shaklee, que crea la empresa Shaklee, la cual en los noventa era una multinacional, manteniendo la línea de productos alimenticios y nutritivos (aunque Nature's Sunshine Products adquirió la filial en el Reino Unido)³³.

De esta forma en 1959 Devos y Van Andel crean una empresa industrial y comercial llamada AMWAY (la frase: *American Way of life* es la que se considera generalmente como origen de la marca, aunque algunos distribuidores opinan que tiene más relación con *I'm the Way*), creando el Plan de Ventas y Marketing Amway, comprado a Nutrilite, contando desde el principio con la colaboración de los distribuidores que estaban bajo su organización en Nutrilite para comercializar, en el Midwest estadounidense, el primer producto que crea la compañía: un limpiador doméstico llamado L.O.L. (Limpiador Orgánico Líquido), que era el resultado de un detergente llamado Frisk, cuya patente habían comprado a un químico de Detroit. Las ventas alcanzan el primer año el medio millón de dólares³⁴. Sus primeras oficinas estaban en el sótano de sus viviendas y más tarde la empresa se instala en Ada (Michigan).

AMWAY se convierte en pocos años en una empresa de Venta Directa que fabrica y comercializa toda una gama de productos de consumo corriente tales como jabones, detergentes, perfumes, cosméticos, etc. Teniendo al final de la década de los sesenta más de 200 productos, 700 empleados y 100.000 distribuidores independientes en Estados Unidos y Canadá. La venta se hace directamente para los distribuidores independientes que utilizan ellos mismos estos productos, hacen la promoción y guardan un margen vendiéndolos a otras personas, a las cuales incitan a imitarles. No hay almacenes ni puntos de venta. El distribuidor organiza las reuniones, presenta la sociedad, los productos, su concepto de marketing y venta. Para tener éxito, el distribuidor debe vender los productos y crear y animar una red de vendedores de quienes él ha sido el instigador, gracias a los apadrinamientos sucesivos, y que constituyen su portafolio.

Es en los años setenta cuando este tipo de distribución se empezó a llamar Marketing de Venta Multinivel, por los distintos niveles en los que se podían establecer los distribuidores. Así mismo, la sede central de Amway creció rápidamente y se convirtió en una ciudad con su propio generador, planta de tratamiento de agua y centro de reciclaje. La línea de productos también

³³ Clothier, P. Marketing Multinivel. Valencia, Promociones Jumerca, 1992.

³⁴ Datos suministrados por Amway Corporation.

continuó su aumento añadiendo productos Nutrilite y productos de catálogo de otras marcas. En esta época empiezan a surgir algunos competidores y Amway desarrolla la expansión internacional, comenzando por Australia, Gran Bretaña, Hong Kong y Malasia.

En la década de los 80 Amway empezó a invertir en acciones de mecenazgo, patrocinio y actividades de relaciones públicas en general para consolidar su imagen. Además Amway abrió una planta nueva de cosméticos en Ada. Y en línea con la expansión de producto, Amway creó una nueva categoría con la introducción del sistema de tratamiento de aguas.

En los 90 la segunda generación de los Van Andel y DeVos tomó el mando y se formó el Comité de Dirección. Steve Van Andel y Dick DeVos sustituyeron a sus padres como Presidente del Consejo de Administración y Presidente Ejecutivo, respectivamente. Esto provocó una orientación clara hacia la mejora de la imagen corporativa de la empresa y la expansión de productos.

Actualmente Amway tiene 3 millones de distribuidores independientes en todo el mundo que comercializan productos y servicios de AMWAY. Las ventas globales de Amway al finalizar el año fiscal el 31 de agosto de 1999 fueron de 5.000 millones de dólares, operando mediante 53 filiales en el mundo.

El volumen de negocios de AMWAY CORPORATION en el mundo ha sido el siguiente:

- 1960	=	500.000 dólares
- 1965	=	80 millones de dólares
- 1970	=	120 millones de dólares
- 1975	=	250 millones de dólares
- 1978	=	500 millones de dólares
- 1980	=	1.000 millones de dólares
- 1983	=	1.100 millones de dólares
- 1985	=	1.200 millones de dólares
- 1986	=	1.300 millones de dólares
- 1987	=	1.500 millones de dólares
- 1988	=	1.800 millones de dólares
- 1990	=	2.200 millones de dólares
- 1991	=	3.000 millones de dólares
- 1992	=	3.900 millones de dólares
- 1993	=	4.500 millones de dólares
- 1996	=	6.790 millones de dólares
- 1997	=	7.000 millones de dólares ^{comentario}
- 1998	=	5.700 millones de dólares
- 1999	=	5.000 millones de dólares
- 2000	=	5.100 millones de dólares

Cuadro 2. 1.: Evolución de las Ventas de Amway en el mundo. Estas cifras representan la estimación de las ventas al detalle. Fuente: Elaboración propia partiendo de datos obtenidos de diversas fuentes (Amway de España, espacio de internet www.amway.com, Dominique Xardel, etc.)

^{comentario} De los 7.000 millones, 1.700 pertenecen al mercado de Japón, el más importante de Amway.

Otras compañías de marketing multinivel se han originado posteriormente tanto en Estados Unidos como en otros países, tal es el caso de las empresas: Mary Kay (septiembre/1963, Dallas/Texas) en el sector de cosméticos, Kleeneze (1969, Reino Unido), Herbalife (febrero/1980, Inglewood/California), Nu Skin (junio/1984, Provo/Utah) y otros.

En Europa el desarrollo de las compañías de Marketing Multinivel ha sido posterior. En 1969 fue cuando una empresa de venta directa implantada en Inglaterra, la casa Kleeneze, se decidió a introducir el Marketing Multinivel para comercializar su oferta en productos de limpieza y uso doméstico. Era la primera compañía europea de Marketing Multinivel. Amway no le siguió hasta 1973 y Shaklee en 1975, actuando sólo en Gran Bretaña al principio. Como reseñamos posteriormente, en 1973 se dictó en Inglaterra el "office of fair trading pyramid selling schemes act" (ley de comercio reguladora de los sistemas de venta en pirámide) como fundamento jurídico que establece el marco legal para las compañías de Marketing Multinivel. En nuestro continente la proliferación de las empresas de Marketing Multinivel, en los años ochenta y noventa, se ha debido fundamentalmente a la implantación de empresas norteamericanas que comercializaban sus productos mediante esta fórmula. Ha sido en Gran Bretaña donde más se han desarrollado. En los años noventa el Marketing Multinivel se ha extendido fuertemente a los Países del Este, especialmente a Polonia³⁵.

En Asia, el desarrollo fundamental también ha sido en la década de los noventa, especialmente en Japón, que se ha convertido en la primera potencia de consumo mundial mediante este sistema de distribución.

El Multinivel se ha extendido por numerosos países del mundo, siendo hoy los grandes mercados Estados Unidos, Japón y Brasil. Según los principales analistas de inversiones los países de América del Sur se van a convertir en los mercados más fuertes en el futuro.

Para algunos autores³⁶ la distribución a través de Network ya ha superado los cincuenta años de vida. A pasado por distintas fases de crecimiento, a partir de sistemas semipiramidales (ilegales hoy en día, aunque de hecho existe alguna empresa que sigue ejerciendo este sistema);

³⁵ En entrevistas con el Director de Marketing de Amway de España.

³⁶ Enfoque al éxito, nº 12, pág. 21. Mayo 1995. México.

para luego pasar a una estructura llena de buenas intenciones pero sin reglas, y al fin, a una honesta y regulada actividad de futuro.

Respecto a los productos ofertados hemos de decir que como sabemos empezaron con una línea de pastillas vitamínicas y un detergente multiusos y con el paso de los años han ido incorporando productos, no sólo bienes sino también servicios. En los países pioneros en este sistema de distribución se pueden encontrar desde un cepillo de dientes hasta un *jet*, desde una reserva de hotel hasta una hipoteca.

En los últimos años, en cursos, master y seminarios ha proliferado la inserción en su contenido de algunos aspectos del Marketing Multinivel, por ejemplo en la Universidad de Illinois de Chicago, la de Yale, Standford, Harvard, o en el curso de postgrado *Especialización en gestión y dirección de ventas*, organizado por la Universidad Autónoma de Madrid y la Unión Europea.

1.5. REFERENCIA DEL MARKETING MULTINIVEL EN ESPAÑA

Aunque para algunos expertos³⁷ el primer multinivel genuinamente español fue el creado por Miriam de la Sierra, (cuyo marido fue empleado de Amway en Estados Unidos)³⁸, con un negocio de joyas de bisutería; hemos considerado, en función de su volumen de negocio, ahondar en la historia de Amway. Además, en un acercamiento exploratorio su notoriedad es también mucho más elevada.

En España la empresa Amway inició su actividad en junio de 1986. Fue entonces cuando abrió su filial en nuestro país, (excepto en Japón, antes de empezar la actividad de distribución es necesario que la empresa haya abierto su filial), importando los productos de Alemania a través de Muñoz y Cabrero como agente de aduanas almacenista y éste desarrollaba la distribución física mediante una empresa de mensajería.

El distribuidor independiente de Amway tiene la posibilidad de ampliar su cuota de clientes y de nuevos distribuidores en otros países, es lo que se denomina el auspiciamiento internacional. Así cuando se inaugura una nueva filial en un país es habitual que distribuidores experimentados en sus países de origen intenten abrir mercado. En España los principales distribuidores que empezaron a auspiciar y desarrollar el negocio fueron dos estadounidenses: Paul Stevens y Carlos Marín^{comentario}.

Estos distribuidores comenzaron, en el mismo año 1986, a dar "*opens*" (charlas a un grupo de personas) al estilo norteamericano. Estos *opens* se realizaban en un salón alquilado a la Cámara de Comercio, en la calle Alcalá de Madrid. En el mes de octubre llegaron a España Cristina Costa acompañada de su amigo Carlos Marín, distribuidor de éxito en Estados Unidos. En los primeros *opens* o seminarios que se ofrecieron no existía coste de entrada pero posteriormente se comenzó a

³⁷ Valcarcel, J. Pionero en la distribución multinivel en España. Entrevista en profundidad realizada en Madrid el 17 de marzo de 1994.

³⁸ Valcarcel, J. Pionero en la distribución multinivel en España. Entrevista en profundidad realizada en Madrid el 17 de marzo de 1994.

^{Comentario} Ambos se convirtieron en "multimillonarios del multinivel", pero con estilos de comunicación bastante diferentes, uno técnico y más metódico y el otro con una comunicación apasionada y más latina. Esto provocó que los distribuidores auspiciados por uno u otro tuviesen a su vez formas diferentes de desarrollar el negocio. Stevens vendió el negocio español a Luis Costa en 1994 y Marín a Miguel Aguado (distribuidor frontal de los Costa) en 1996.

cobrar trescientas pesetas, a partir de lo cual estas charlas se empezaron a hacer multitudinarias, especialmente a lo largo de 1989.

Paul Stevens y Carlos Marín auspiciaron a tres pioneros en la distribución multinivel: Luis Costa (exiliado cubano auspiciado por Carlos Marín), Jesús Valcarcel (psicólogo auspiciado por su primo Carlos Marín) y Pablo Loring (empresario auspiciado por Paul Stevens). Entonces se iniciaron un gran número de distribuidores pero a un nivel de ventas no demasiado elevado, esto es, durante los años 1987 y 1988 se crearon redes muy extensas, pero el producto no se vendía. Jesús Valcarcel³⁹ comenta que "esto fue debido, fundamentalmente, a que se estaba transmitiendo un mensaje erróneo a los nuevos distribuidores, ya que no se les promovía a la venta, sino sólo al auspiciamiento". En estos años se comenzaron a dar los opens, una vez al mes, bien por Marín o por Stevens, en el Hotel Holliday Inn de Madrid, ciudad en la que en un principio más se amplió la red.

Respecto al producto, en los años 1987 y 1988, por el incremento tan importante de distribuidores, aunque no hubiese un volumen amplio de ventas, lo cierto es que fue lo suficientemente fuerte como para romper las previsiones de stock que había en Barcelona. De hecho, para paliar este problema se trato de crear un almacén en la madrileña calle Orense, en las oficinas del distribuidor Pablo Loring, pero el stock era insuficiente para abastecer toda la demanda de la zona. En todo caso durante estos años los distribuidores dedicaban sus esfuerzos mayoritariamente a auspiciar, no había una organización compacta, y tampoco un sistema de motivación para el negocio. La gama de productos en un principio era muy reducida, constaba de cuatro artículos y a finales de 1987 se incorporaron unos veinticinco, por la línea de maquillaje.

En los dos primeros años no hubo resultados tangibles en el negocio lo que provocó que Jesús Valcarcel y Pablo Loring lo abandonaran y se dedicaron el primero a su consulta de psicología clínica y el segundo a la distribución de una marca de gafas de sol y la creación de una agencia de viajes. El que permaneció en el negocio fue Luis Costa, en parte quizá por que no tenía otra empresa o posibilidad cercana⁴⁰ o por que creía firmemente en las posibilidades del negocio, ya que según él "dejar de soñar es dejar de vivir"⁴¹.

³⁹ Valcarcel, J. Iniciador del Marketing Multinivel en España. Entrevista en profundidad realizada en Madrid el 17 de marzo de 1994.

⁴⁰ Loring, P. Iniciador del Marketing Multinivel en España. Entrevista en profundidad realizada en Madrid el 10 de mayo de 1994.

En octubre de 1986 se paso de cuatro a ocho productos (aunque el SA8, detergente para la colada, uno de los productos estrella, no tenía apenas índice de ventas). El 2 de noviembre de 1986, la persona que ha sido la referencia de una gran parte de los distribuidores españoles, Luis Costa⁴² regresó a España con Carlos Marín. En principio con la idea de permanecer por seis meses, suficiente, a su entender, para llegar a Distribuidor Directo^{glosario} y poder regresar a Estados Unidos. Pero en los primeros noventa días no habían llegado al 3%. Entonces no había sistema^{glosario}. Mientras Stevens y Marín seguían viniendo a España para dar charlas^{comentario}. Eran unos momentos de poco desarrollo para el Marketing Multinivel en España, ya que muchas personas se auspicaban y abandonaban sin vender apenas productos.

Luis Costa trajo en 1987 de Estados Unidos unas doscientas cintas^{comentario} del sistema que traduce y regraba "artesanalmente" en su casa. Aunque en España no había seminarios, Costa solía acudir en Estados Unidos, viajando al menos dos veces al año a una convención buscando por un lado motivación y por otro material para luego vender en nuestro país⁴³.

"El Dish Drops (lavavajillas), Zoom (limpia grasa) y LOL (limpiador multiuso)", eran los únicos productos con los que se podía hacer negocio ya que de los otros ocho, uno no le gustaba a la gente y el resto duraba demasiado", según Costa.

En septiembre de 1987, Costa tenía diversos grupos^{glosario} en España, uno de ellos en Sevilla compuesto por gente bastante joven, la mayoría estudiantes, de los cuales ya quedan muy pocos manteniendo el negocio, sino ninguno, mas existían una gran cantidad de problemas diversos que

⁴¹ Costa, L. Iniciador del Marketing Multinivel en España y creador del "Patrón de desarrollo de Negocio". Convención en Madrid en diciembre de 1990.

⁴² Costa, L. Iniciador del Marketing Multinivel en España y creador del "Patrón de desarrollo de Negocio". Convención en Madrid en diciembre de 1990.

^{glosario} Distribuidor Directo es una denominación que recibía aquel distribuidor que percibía un 21% de rappel o royalty, es decir, que estaba facturando más de 1.200.000 pesetas. Hoy en día un Distribuidor Directo tiene un volumen de negocio entorno a 2.500.000 pesetas. En el apartado "El Plan de Marketing Multinivel" de nuestra investigación se detallan más ampliamente las tablas de rappels.

^{glosario} Sistema es la denominación corriente que se le da en Marketing Multinivel a toda la comunicación de motivación al distribuidor por parte de una empresa no coordinada ni filial a Amway.

^{comentario} Estas charlas eran a grupos pequeños y eran diferentes de lo que luego serían los opens, seminarios y las convenciones, éstos tres últimos más estructurados, masivos y organizados.

^{comentario} Uno de los formatos de motivación utilizados por el sistema son las cintas de cassette, en la que distribuidores de multinivel consagrados cuentan sus experiencias y consejos. Estas cintas se suelen grabar en reuniones de motivación.

⁴³ Costa, L. Iniciador del Marketing Multinivel en España y creador del "Patrón de desarrollo de Negocio". Convención en Madrid en diciembre de 1990.

no hacían a Luis Costa abandonar el negocio porque "cuando se sueña lo suficientemente grande los obstáculos no cuentan, te vas sobre-venciendo a los obstáculos. No es lo que a ti te sucede lo que determina cuán lejos llegas tú en la vida sino cómo tú reaccionas"⁴⁴. En septiembre de 1988 es cuando el matrimonio Costa decide crear "el sistema" en España.

En noviembre de 1988 Luis Costa auspicio a Miguel Aguado de Madrid y Roberto Richie de Málaga, que serían dos grandes distribuidores. Seguían siendo tiempos de poca evolución, la actividad de Amway en España había sufrido un decremento de 79 millones de pesetas en la temporada 86-87 a 64 millones para el período 87-88⁴⁵.

Luis Costa empezó sus charlas en Santander con Miguel Aguado^{comentario}, aproximadamente a finales de 1988, haciendo las reuniones en un restaurante llamado New Ferries. Otro distribuidor que también acudía a las primeras reuniones era Emilio Montaraz^{comentario}.

En el año 1989 el Marketing Multinivel español tomó un nuevo impulso (el año 88-89 creció la facturación a 163 millones de pesetas y en el 89-90 pasó a 615 millones) con la introducción del sistema de motivación, además, para tratar de paliar la falta de ventas por parte de los distribuidores se paso de entregar una carpeta al iniciar el contrato de distribución a entregar el "paquete de iniciación" el cual incluye algunos de los productos más vendidos.

En febrero de 1989 el matrimonio Costa alcanzó el 21% de rappel, es decir, Distribuidores Directos. En noviembre alcanzaron Perla, seis meses después, en mayo de 1990 llegaron a la calificación de Esmeralda y en noviembre de 1990 (la facturación de Amway alcanzó los 5.010 millones de pesetas en el año 90-91) empezaron a calificar para Distribuidores Diamante^{glosario}, lo

^{glosario} Grupo se suele aplicar al conjunto de distribuidores que conforman una misma línea de auspicio. Es sinónimo de organización. Por ejemplo: "Tengo un grupo nuevo en La Seu", significa que uno de nuestros auspiciados, un frontal, esta creando una red en La Seu de Urgell.

⁴⁴ Costa, L. Madrid, diciembre de 1990.

⁴⁵ Datos suministrados por Amway de España en entrevista en profundidad a Fernando Corominas, Director de Marketing, Barcelona, 10 de enero de 1995.

^{comentario} Miguel Aguado, frontal (distribuidor auspiciado directamente por alguien) de Luis Costa, es actualmente uno de los grandes distribuidores del multinivel en España.

^{comentario} Emilio Montaraz, también frontal de Luis Costa, dejó el negocio en 1996 intentando organizar otra marca de distribución multinivel apoyándose en su red de distribución de Amway, que arrastro hacía el otro negocio. Su proyecto fracasó posteriormente. Montaraz dejó en Amway una pata (línea de distribución) importante que era la creada por su frontal Angel de la Calle.

^{glosario} Perla, Esmeralda y Diamante son títulos otorgados por Amway a los Distribuidores Directos cuando: tienen tres grupos cada uno calificando al 21% durante el mismo mes califican Perla; si tienen tres grupos cada uno calificando al nivel máximo de rappel (21%) durante seis meses del mismo año fiscal (1-09 a 31-08) califican Esmeralda y Distribuidor Diamante es alcanzado por auspiciar seis grupos

que consiguieron en abril de 1991. Dos años y medio tardó en adquirir la calificación de Distribuidor Directo y casi dos años la de Diamante.

El cenit del incremento de ventas de Amway se produjo en 1992 con 11.600 millones de pesetas. En el año 1994 la actividad de Amway en España empezó a disminuir tanto en facturación (en el año 92-93 bajó a 8.000 millones de pesetas para alcanzar los 6.000 en el año fiscal 93-94) como en número de distribuidores. Para Pablo Loring⁴⁶ los motivos principales de este decremento son: la caída fruto de un crecimiento excesivamente rápido en el número de distribuidores por la novedad del negocio que no fue acompañado de un esfuerzo mantenido, esto provocó que muchos distribuidores al no encontrar retribuciones claras dejaran el negocio. Aunque en opinión de este empresario es importante en este sector la aparición de líderes de opinión que revitalicen el negocio.

En torno a 1994 comenzaron su actividad en España distintas empresas de Marketing Multinivel, entre ellas una empresa francesa llamada Ecosystem, creada por un distribuidor diamante de Amway, que comercializaba artículos ecológicos de limpieza del hogar, ambientadores naturales, filtros de agua, etc. Esta empresa y la mayoría de las que se crearon entonces no tuvieron una continuidad en el mercado.

En el año 1995 algunas personas que habían sido miembros de Amway forman una empresa de distribución multinivel de todo tipo de productos, principalmente alimentación. También en este año se introdujeron empresas británicas como Couvuchon⁴⁷, que comercializa productos de joyería o Nu Skin.

Respecto a Amway, el principal líder existente, Luis Costa, falleció, conmocionando el sector en un momento del mismo de gran inestabilidad. Éste y una serie de hechos acaecidos entre 1995 y 1996, como: el abandono con parte su red de un distribuidor diamante, errores en el mensaje, problemas con los medios de comunicación, el lógico estancamiento de un negocio que sube demasiado rápido, la no-aparición de líderes carismáticos, etc., provocaron un declive importante del negocio del Marketing Multinivel en España.

calificando al 21% durante seis meses de un año fiscal. En posteriores apartados de esta Investigación se analizarán más detalladamente las retribuciones económicas.

⁴⁶ Loring, P. Iniciador del Marketing Multinivel en España. Entrevista en profundidad realizada en Madrid el 10 de mayo de 1994.

En 1996 Emilio Montaraz, que estaba calificando como Distribuidor Diamante, intentó crear una empresa de distribución multinivel independiente, lo que provocó que Amway le rescindiese el contrato. Montaraz en su marcha hacia este nuevo negocio arrastró un elevado número de distribuidores de su red e incluso de las redes de otros distribuidores. Ese mismo año abandonó el negocio otro empresario multinivel diamante, Nestor Ferrer.

En este año también salen al mercado nuevos productos como "los concentrados" y otros. En general lo más destacado del período 1996 a 2000 es que el número de personas en el negocio ha descendido drásticamente y con ello los *opens*, seminarios y reuniones, así como la cantidad de personas asistentes a los mismos. Algunos distribuidores afirman que, proporcionalmente, hoy en día, el mismo número de personas tiene una facturación muy superior a hace cuatro años. Algunas ciudades, como Málaga o Granada (cuando incluso en la misma semana había varias en 1996)⁴⁸, en la que ya no se hacían reuniones se empiezan a hacer a finales de 2000. Durante estos años, a pesar del declive de distribuidores, Amway de España sigue aumentando su gama de productos.

Algunos distribuidores comentan que la falta de formación en ventas ha sido también un factor que ha afectado al detrimento del negocio. Otra cuestión es la época de bonanza que ha vivido España en este periodo, que no mejora el desarrollo del negocio, ya que según los propios distribuidores este es un negocio para "desheredados"⁴⁹, personas que no tienen otra posibilidad de mejorar su economía. Para ellos, "la clave para seguir es la perseverancia, el saber que este negocio sirve para ayudar a los demás y mantenerse firme en los momentos más ingratos".

Las cifras del último año fiscal de Amway de España indicaban un volumen de ventas en torno a 2.000 millones de pesetas, incluyendo exportaciones a Portugal (614 millones) y ventas de servicios a otras filiales (120 millones). Se realizaron más de 50.000 pedidos y se contabilizan unos 30.000 hogares españoles consumidores de productos Amway⁵⁰.

Este Trabajo de Investigación presta una mayor atención, por realizarse en fechas en las que el líder en volumen de ventas en España es la empresa Amway a dicha compañía, fabricante de productos de cuidado del hogar, de cuidado personal, productos de belleza, perfumería y bisutería, artículos domésticos para la cocina, productos para el coche y dispone desde hace años del llamado "catálogo europeo" compuesto por numerosas marcas que se venden por el sistema tradicional y

⁴⁷ Ruiz de la Prada, C. Distribuidor de Couvuchon. Entrevista en profundidad. Madrid, marzo de 1995.

⁴⁸ Santon Villalobos, F. Distribuidor de Amway. Entrevista en profundidad. Málaga, agosto de 2000.

⁴⁹ Conversaciones mantenidas con distribuidores en la comunidad autónoma madrileña durante 1996.

⁵⁰ Datos de Amway de España. 2000.

por la red de Amway, tales como: Philips, Motorola, Pierre Cardin, Seiko, Segal, Vidal Sasson, Hanimex, Chicco, Casio, Bosh, Kenwood, Singer, Grand Plaza, Electrolux, Dupont, etc. En el año 2001 en Europa Amway se va a convertir en una marca más dentro de un amplio catálogo, la cual esta ofreciendo un sistema de distribución a multinacionales como Coca - Cola.

Las oficinas de Amway en España tradicionalmente ubicadas en L'Hospitalet de Llobregat (Barcelona), con 2000 m² de oficinas y 4000 m² de almacén, que distribuían a España y Portugal, desaparecen para afrontar los cambios que se prevén en el sector. El 26 de septiembre de 2000 la empresa se trasladó a un complejo empresarial, el Parque de Negocios Mas Blau en El Prat de Llobregat, quedando cerrados el almacén de L'Hospitalet y el Pick-up de Portugal. Así, en España lo único que existe a partir de esta fecha son oficinas para atención al cliente y relaciones con el distribuidor, realizándose todos los servicios de distribución desde Amway en Alemania^{Comentario} y los servicios gerenciales para la península ubicados en Portugal.

^{Comentario} Aunque hasta última hora, septiembre de 2000, se pensó que se haría Venlo (Holanda), incluso apareció en la revista Amagram publicada esta ubicación, pero finalmente por problemas logísticos se desvió a Alemania.

I. 2. VENTA DIRECTA

La Venta Directa es aquel tipo de venta que se realiza con la supresión del establecimiento de venta al detalle, así como la desaparición de mayorista y minorista en muchos de los casos, en otros se produce una agrupación de ambos en una persona física que abarca ambas funciones al mismo tiempo.

Partiendo de la base de que en la Venta Directa las figuras de mayorista y minorista de la distribución tradicional desaparecen, establecemos una diferenciación en función de que exista una persona física intermediaria o no.

Si en la Venta Directa se suprime tanto al mayorista como al minorista estamos ante una *Venta Directa a Distancia*. En esta forma de venta nos encontramos por ejemplo con:

- ✿ Venta por catálogo.
- ✿ Venta por correo.
- ✿ Venta por teléfono.
- ✿ Venta por televisión (teletienda).
- ✿ Venta mediante cupón de respuesta (en mass media).
- ✿ Venta por Internet y Videotex.
- ✿ Venta automática.

Cuando en la Venta Directa existe una persona física, realiza ventas al por menor, denominamos a esta forma de comercializar *Venta Directa Personal*, que ha sido calificada en muchas ocasiones como Venta Domiciliaria. Al realizar una clasificación en función de la técnica de prospección empleada, nos encontramos con las siguientes formas de venta:

- ✿ Venta Puerta a Puerta (integral por zonas, segmentada placa a placa, con aviso de visita).
- ✿ Venta por Reunión.
- ✿ Venta multinivel.
- ✿ Venta piramidal.

Vamos a señalar una diferenciación conceptual entre el concepto de Marketing Directo y Venta Directa.

Comenzaremos primeramente atendiendo a las definiciones más comunes de Marketing Directo para luego abordar las de Venta Directa. La definición oficial de la Direct Marketing Association⁵¹:

“El Marketing Directo es un sistema interactivo de marketing que utiliza uno o más medios publicitarios para obtener una respuesta medible y/o una transacción en un determinado lugar”. Nos aporta un acercamiento para poder entender que la Venta Directa puede hacer uso del marketing directo para su actividad, pero es este último una actividad mucho más amplia de lo que la Venta Directa es en sí.

Otra definición de Marketing Directo nos puede ayudar a entender la disparidad entre este término y el de Venta Directa:

*“El Marketing Directo es un conjunto de actividades por las que se dirige una comunicación personal a un público cualificado, utilizando uno o más medios publicitarios, con el objeto de provocar una reacción medible y/o una transacción comercial, de forma regular y continuada. Los ámbitos de actuación son numerosos y abarcan las actividades que se pueden realizar en la propia empresa (acciones sobre la red de ventas), las acciones destinadas a incrementar el volumen de negocio (cross-selling, explotación de nichos, etc.), el apoyo a los canales de distribución (tráfico en el punto de venta, concursos de ventas, etc.), y especialmente todas las acciones destinadas a identificar y localizar al consumidor actual o potencial de cada producto-servicio con el fin de fidelizarlo como cliente (clubes de socios, etc.). (Publienvío, 1995)”*⁵²

Esta definición, como la anterior, enfatiza sobre la idea de que el Marketing Directo consiste en una serie de actividades que se utilizan en la Comunicación, siendo ésta, una parte de la venta, por tanto, una serie de actividades que apoyan a la Venta Directa. Al mismo tiempo, se puede extraer de esta definición la noción de que el Marketing Directo abarca, en su utilización, formas de venta y formas de relación en las que existe comunicación en general, siendo entonces su concepción, su extensión, mucho más amplia.

⁵¹ Stone, B. Marketing Directo. Barcelona, A.E.M.D., 1990.

⁵² Publienvío S. A. “Marketing Directo de la A a la Z”. Madrid, az direct marketing bertelsmann, 1995.

Para una mayor clarificación de la diferencia entre los conceptos de “Venta Directa” y “Marketing Directo” vamos a introducir la distinción que hace el profesor Dr. Sánchez Guzmán⁵³ a este respecto:

“Si bien la Venta Directa de productos o la contratación de servicios es una de las funciones que se le asignan al Marketing Directo (y, en este sentido, nada le diferencia de la Venta Directa sin intermediarios), su principal objetivo desborda esa simple concepción vendedora, ya que, ante todo, el Marketing Directo lo que persigue es lograr una comunicación interactiva entre la empresa y el mercado que no necesariamente tiene que concluir en una venta, sino servir de apoyo a la realización posterior de una venta. En este sentido, el Marketing Directo es un instrumento *de impulsión* de las ventas más que un método de ventas o una modalidad de distribución detallista del fabricante. Las mismas funciones generalmente asignadas al Marketing Directo apoyan esta aseveración mía: fidelizar los clientes actuales y captar nuevos clientes, estimular la visita de los compradores al punto de venta, optimizar la labor de los equipos de venta mediante la concertación de entrevistas, transmitir información acerca de nuevos productos y, por supuesto, vender. Por consiguiente, a mi juicio, la diferencia entre la Venta Directa sin intermediarios y el Marketing Directo radica en que aquélla es una forma de distribución que utiliza el fabricante y éste es una filosofía de comunicación con el mercado que crea y explota una relación personalizada entre la empresa y sus clientes reales y potenciales con el objetivo de favorecer la venta del producto, sin perjuicio de que puede conseguir con ello ventas efectivas”.

Otra diferenciación conceptual que planteamos es la existente entre el vocablo “Venta Directa” y el vocablo “Venta Domiciliaria”, de hecho, este debate ya empezó a tomar forma en 1990 en la Federación Mundial de Asociaciones de Venta Directa. Esta diferencia radica, como hemos expresado en líneas anteriores, en que la Venta Directa tiene un espectro más amplio de actividad y la Venta Domiciliaria es una parte de la Venta Directa, una forma de actividad de la misma.

En primer lugar vamos a hacer una exposición de algunas definiciones sobre Venta Directa, aunque nos encontramos con algunas definiciones que entremezclan el término de Venta Directa y Venta a Domicilio, y, el de Venta Puerta a Puerta y Venta a Domicilio.

⁵³ Sánchez Guzmán, J. R. Marketing. Conceptos Básicos y Consideraciones Fundamentales. Madrid, McGraw Hill, 1995.

Haciendo un análisis retrospectivo a medio plazo, nos encontramos con definiciones de interés en los años ochenta; como la realizada por Molina, (1980)⁵⁴, para el que la Venta Directa "es aquella en la que el empresario y el vendedor se funden en una sola persona para dar servicio al comprador". Es ésta una definición sencilla en la que se plantean algunas dudas, ya que es numerosa la literatura que nos razona la importancia de un distribuidor cercano al cliente para que éste obtenga más servicio, aunque se puede entender como una referencia al acortamiento del canal de distribución.

En la definición de Chirouze (1981)⁵⁵ cabe destacar que considera venta directa toda aquella actividad de venta desarrollada por un vendedor al consumidor final del bien o servicio, siempre que la venta se realice "fuera de los locales habitualmente reservados a la venta". De esta misma obra cabe destacar el comentario del autor, para el cual la Venta a Domicilio es la política de ventas que menos estudios y análisis ha suscitado, cuando tiene un complemento esencial en el sistema de distribución.

También en esta década, encontramos la definición dada por la Wall Street Journal (1987)⁵⁶, para quien la venta directa: "es un sistema de venta que permite a los particulares, con una inversión mínima, convertirse en vendedores y propietarios de su negocio, en muchas ocasiones como actividad complementaria a un trabajo estable". Si nos atenemos a esta definición podemos apreciar que se podría enmarcar casi como sinónimo de venta multinivel. Esto es así ya que la venta multinivel cumple todos los requisitos que aquí se expresan, como analizaremos posteriormente, sobre todo en lo que se refiere a cuando indica que los particulares con una inversión mínima se pueden convertir en vendedores y propietarios de un negocio. Por otro lado, existen numerosos casos de Venta Directa en los cuales los vendedores no crean su propio negocio, no son autónomos, o empresas que utilizan esta forma y realizan una distribución sin vendedores.

Ya en la década de los noventa podemos destacar otras definiciones, como la planteada por Cruz Roche (1990)⁵⁷, para quien "la venta directa o venta puerta a puerta consiste en disponer de una red de vendedores o personas no profesionales que trabajan a comisión, que realizan las transacciones bien sea al público en general o bien a las personas que conocen". En esta definición del profesor Cruz Roche destacamos que, al hacer a la Venta Directa sinónimo de la

⁵⁴ Molina, V. E. *Cómo ganar mucho dinero en la venta de casa en casa*. México, Editorial Grijalbo, S.A., 1980.

⁵⁵ Chirouze, Y. *La vente a Domicile. La VSD ou le renouveau d'une politique de vente*. París, Cujas, 1981.

⁵⁶ Wall Street Journal- Especial Directivos, 1987.

Venta Puerta a Puerta, está en verdad reduciendo la primera a la segunda, teniendo esta un espectro de actuación menor. Por otro lado, si Wall Street Journal recalca la posibilidad de la creación del negocio autónomo, aquí se destaca que se trata "de una red de ventas no profesionales que trabajan a comisión". Cruz Roche (1990)⁵⁸ sobreentiende el sistema puerta a puerta como una importante modalidad de la venta domiciliaria, estableciendo un puente conceptual entre las denominaciones que se refieren a ella como Venta Directa y las que lo hacen refiriéndose a ella como venta domiciliaria. Más explícitamente el profesor Grande (1992)⁵⁹ la denomina "*la Venta Directa a domicilio*".

La F.E.V.S.D., en su documento de abril de 1991⁶⁰, *Profile of Direct Selling*, dice que "*en numerosos países la expresión venta domiciliaria es usada en vez de la Venta Directa*". Esta claro que esta expresión da lugar a pensar que cualquiera de las dos expresiones esta correctamente utilizada.^{Comentario} Nos parece también de interés señalar que la F.E.V.S.D. al mencionar el ámbito de realización de la venta dice: "*se puede realizar en otros sitios fuera de las tiendas, o el lugar de trabajo del cliente*".

Otra definición que consideramos de interés es aquella para la que "la venta directa es un método de distribución de bienes de consumo y servicios de forma personal, cara a cara (vendedor – consumidor) fuera de un establecimiento comercial, fundamentalmente en el hogar", establecida por Rosenbloom (1991)⁶¹. En la misma línea que los autores analizados hasta el momento, Rosenbloom le da a la venta directa una alta connotación de venta "personal", en el sentido de tratar de destacar la parte de venta en el hogar, en la casa, de una forma más cálida y humana.

Una explicación de venta directa más orientada a destacar la forma de distribución fue realizada por Vega y Bocigas (1992)⁶², para quienes este tipo de venta: "es aquel canal de distribución en el que el fabricante no utiliza intermediarios para llevar su mercancía hasta el consumidor.

⁵⁷ Cruz Roche, Y. Fundamentos de Marketing. Barcelona, Ariel, S.A., 1990.

⁵⁸ Cruz Roche, I. Fundamentos de Marketing. Barcelona, Ariel, 1990.

⁵⁹ Grande, I. Dirección de Marketing. Fundamentos y Software de Aplicaciones. Madrid, McGraw-Hill, 1991.

⁶⁰ Federation Europeenne pour la Vente at le Service a Domicile. A profile of direct selling. Bruselas, Documento para el debate y la reflexión interna, 1991.

^{Comentario} No es nuestra intención en ningún momento el menospreciar formas tan interesantes como pueden ser la venta por teléfono, etc., por tanto recalcamos la identidad entre ambas denominaciones, y que ninguna de ellas excluye alguna forma de venta, ya que ambas comprenden las mismas.

⁶¹ Rosenbloom, B. Marketing Channels: A Management View. Fort Worth, EE. UU., Dryden Press, HBJ, 1991

⁶² Vela, C. y Bocigas, O. Fundamentos de Marketing. Madrid, Esic, 1992.

Existen varias clases de Venta Directa:

- A. Venta Directa en el lugar de consumo (la visita domiciliaria, el sistema Avon, el sistema de reuniones).
- B. Venta Directa en el lugar de fabricación.
- C. Venta Directa en un punto intermedio (venta a través de medios de comunicación, venta en tiendas propias del fabricante, venta a través de máquinas automáticas, sistema de padrinazgo)".

Esta definición es más extensa que las anteriores en el espectro de su definición, especificando los distintos tipos de venta directa y ampliando su uso quizá más que los autores anteriores. En este caso, el sistema de venta multinivel, lo encuadran las autoras dentro del tercer apartado, ya que aunque no se realiza siempre en un lugar intermedio, si que se trata de un sistema de padrinazgo.

Guiltinan y Paul (1994)⁶³ también reparan en sus estudios en definir "los sistemas de venta y distribución directos". Para estos autores "existen dos tipos: *A. Sistemas de respuesta directa*: Los productos se distribuyen directamente al comprador final. El mensaje de ventas se transmite a cada uno de los compradores por teléfono o por correo directo. La función primaria es obtener pedidos. *B. Sistemas de venta personal directa*: Los productos son distribuidos directamente al comprador final. El mensaje de ventas transmitido a cada uno de los compradores se ofrece mediante contacto personal (puede utilizarse la venta telefónica para tomar pedidos). Son funciones primarias el suministrar información sobre el producto, ayuda técnica, servicio al cliente e identificar las necesidades cambiantes del cliente". Guiltinan y Paul están en la misma línea de Vela y Bocigas, ya que especifican las formas de venta directa que existen. Ciñéndonos a su definición la venta multinivel se podría enmarcar claramente dentro del segundo tipo, ya que aunque se puede utilizar el teléfono para hacer pedidos es la parte "humana" de la venta la que toma más relevancia, o expresándolo con otras palabras, la característica que más la distingue dentro de todos los sistemas de venta.

Dominique Xardel (1994)⁶⁴ define la venta directa en los siguientes términos: "El marketing de artículos de consumo y de servicios vendidos directamente a los consumidores en sus

⁶³ Guiltinan, J. P. y Paul, G. W. Administración de Marketing. Colombia, McGraw – Hill, 1994.

⁶⁴ Xardel, D. La revolución de la venta directa. Valencia, Promociones Jumerca, 1994.

casas, en las casas de sus amigos o en su lugar de trabajo y otros sitios parecidos, lejos de las tiendas, por medio de la explicación o demostración de los artículos o servicios por parte de un vendedor, para el consumo o el uso del consumidor. Una política de ventas basada en las relaciones interpersonales y humanas, elegida por individuos y corporaciones, productores y/o distribuidores, que toman la iniciativa de establecer un contacto directo y físico con los consumidores para ofrecerles artículos o servicios en sus hogares, lugares de trabajo y, en general, fuera de los lugares generalmente reservados para las operaciones de venta, a los que acuden los consumidores por voluntad propia". Una definición extensa que hace hincapié en la personalización de la venta por un lado y en el lugar de la venta, resaltando que es un canal diferente alternativo al de la clásica tienda.

Philip Kotler (1996)⁶⁵, se refiere a la venta directa y la comenta entendiéndola como "una forma de detallista sin establecimiento; aunque la inmensa mayoría de bienes y servicios se venden a través de establecimientos, la venta y la distribución sin ellos está experimentando un crecimiento mucho más rápido que la venta en establecimiento. Algunos observadores predicen que, a principios del presente siglo, un tercio de la venta al detalle se realizará a través de canales que no supongan la necesidad de un establecimiento. La Venta Directa es cara por las altas comisiones y hay que añadir costes de selección, formación, dirección y motivación de la fuerza de ventas". Estamos bastante en concordancia con esta definición, mas la definición es en sí misma bastante abierta, y quizá Kotler esta comentando la venta directa cuando es más una venta directa personal, que venta directa en general, diferenciación que abarcaremos en líneas posteriores; ya que hoy en día los sistemas de venta directa se han abierto en gran medida, perdiendo esas connotaciones de motivación de la fuerza de ventas y otras, especialmente en sistemas que pueden ser de venta directa como el negocio mediante Internet.

El profesor Sanz de la Tajada (1996)⁶⁶ se refiere a la venta directa al por menor explicando que "en este tipo de venta el vendedor se pone en relación directa con el comprador final, sin intervención de intermediarios (canales de distribución).

Se puede realizar en tres puntos diferentes:

- A. Lugar de consumo (venta domiciliaria, venta de casa en casa o de puerta en puerta).
- B. Fabrica (en el lugar de producción).
- C. Punto intermedio (canal de distribución)".

⁶⁵ Kotler, P. Dirección de Marketing. Madrid, Prentice Hall, 1996.

⁶⁶ Sanz de la Tajada, L. A. Los principios del Marketing. Madrid, Cuadernos de Cinco Días – Esic, 1996.

Como hemos visto en esta misma línea se pronunciaban Vela y Bocigas. Es una definición orientada al sistema de venta como sistema de distribución, encontrando tres formas diferentes en función del lugar en el que se realice la venta.

Pride y Ferrell (1997)⁶⁷ conceptúan también la venta directa. Para ellos este tipo de venta "es la comercialización de productos a consumidores finales por medio de presentaciones de ventas cara a cara en el hogar o en el lugar de trabajo (tradicionalmente denominada Venta Puerta a Puerta)". Con esta definición, aunque reciente, quedan en cierta forma excluidas algunos formatos de venta directa, como la electrónica, que si se engloban por muchos profesionales dentro de la venta directa. Mas, por otro lado, incluye el tipo de venta que nosotros vamos a analizar a lo largo de las siguientes páginas.

La Direct Selling Association⁶⁸ plantea que "la venta directa es un método de distribución de bienes y servicios al consumidor por medio de personas; la venta cara a cara (vendedor a cliente) se hace desde fuera del establecimiento comercial, principalmente en el hogar". De nuevo estamos ante una definición en la que la orientación principal es la de la "personalización" de la venta, el carácter "hogareño" de esta forma de venta. Quizá sería más adecuado resaltar la relación más directa que existe entre el vendedor y el comprador, pero esto no significa más cercanía física en muchos de los casos. Mientras, la Federación de Asociaciones Europeas de Venta Directa⁶⁹ define este tipo de venta como aquella que "consiste en comercializar los productos y servicios directamente a los consumidores de persona a persona, generalmente en sus domicilios o en los de otras personas, en sus lugares de trabajo y en otros sitios distintos a los establecimientos permanentes de venta al por menor. La venta directa suele producirse mediante explicaciones o demostraciones realizadas por vendedores o representantes".

Siguiendo las notas de Mir Piqueras y Alejandro Mollá se puede concluir en varios puntos las características de Venta Directa:

- a) *Es un método de venta*, es decir, un canal de distribución que trata de llegar directamente al consumidor antes que los consumidores se dirijan a los

⁶⁷ Pride, W. y Ferrell, O. C. Marketing: Conceptos y Estrategias. Mexico, McGraw Hill, 1997.

⁶⁸ Direct Selling Association. Direct Selling Glossary. Washington, The Direct Selling Education Foundation: 2.

⁶⁹ Federación de Asociaciones Europeas de Venta Directa. En folleto "Amway, conózcamos mejor", edit. Amway Europe Ltd, 1999.

establecimientos minoristas (Rosemblomm)⁷⁰. Intenta romper la inercia y los hábitos de compra de los consumidores basándose en una de las principales características de este método de venta, la anticipación a la oferta.

- b) *Supone el encuentro cara a cara del vendedor con el comprador, (Rosembloom)⁷¹. No existe ningún tipo de barrera, medios técnicos o físicos, que separen al comprador potencial del vendedor. En la Venta Directa Personal también se pueden integrar contactos alternativos al cara a cara, como el teléfono.*
- c) *La demostración del producto y la venta se realiza en casa de los compradores potenciales y otros entornos no comerciales, (Cravens y Woodruff)⁷². Los compradores potenciales pueden atender ellos solos al vendedor, generalmente en la Venta Puerta a Puerta, o en compañía de amigos, vecinos, familiares, etc.*
- d) *La venta domiciliaria se ocupa de la venta de productos y servicios para el consumidor, más que productos industriales en mercados industriales, (Rosembloom)⁷³. Aunque la venta industrial, normalmente, cumple parte de algunos de los puntos anteriormente mencionados, nunca se considera venta domiciliaria por dirigirse a un mercado industrial. Sólo consideramos venta domiciliaria aquella que, utilizando este método de venta, se dirige exclusivamente al mercado del consumidor individual.*

⁷⁰ Rosenbloom, Bert. Marketing Channels. EE. UU., The Dryden Press, 1991.

⁷¹ Rosenbloom, Bert. Marketing Channels. EE. UU., The Dryden Press, 1991.

⁷² Cravens, D. W. y Woodruff, R. B. Mercadotecnia en acción, 2º volumen. Wilmington, Addison-Wesley Iberoamericana, 1991.

⁷³ Rosenbloom, B. Marketing Channels. EE. UU., The Dryden Press, 1991.

I. 3. VENTA DIRECTA PERSONAL

Este concepto tiene ciertas similitudes al de Venta Domiciliaria, pero pensamos que es necesario hacer una actualización del mismo por dos motivos:

1. Su valor semántico: quizá el concepto de Venta Domiciliaria se parece mucho más al de Venta Puerta a Puerta que al de Venta Directa Personal, y así queremos constatarlo, por la simple significación de la palabra: "domiciliaria", ya que significa: "en el domicilio". Y, hoy día, un gran número de las transacciones de este tipo de venta no se realizan en el domicilio del comprador sino en otros lugares, como el trabajo.
2. Por que al hablar de Venta Directa Personal le queremos dar una connotación de relación, relación personal entre dos partes, que es mayor que en la gran generalidad de las transacciones empresariales. Nos referimos a un grado de amistad o de calidez, en definitiva, de confianza; que obviamente repercute en la imagen percibida de los productos, en la fidelidad de la compra y en otros aspectos de suma importancia para el marketing.

Una vez analizada la literatura existente, definimos la Venta Directa Personal como "un método de distribución de bienes de consumo y servicios de forma personal, reduciendo verticalmente la cadena tradicional, en el que la relación con el distribuidor y la comunicación interpersonal toman un papel prioritario en la compra del producto".

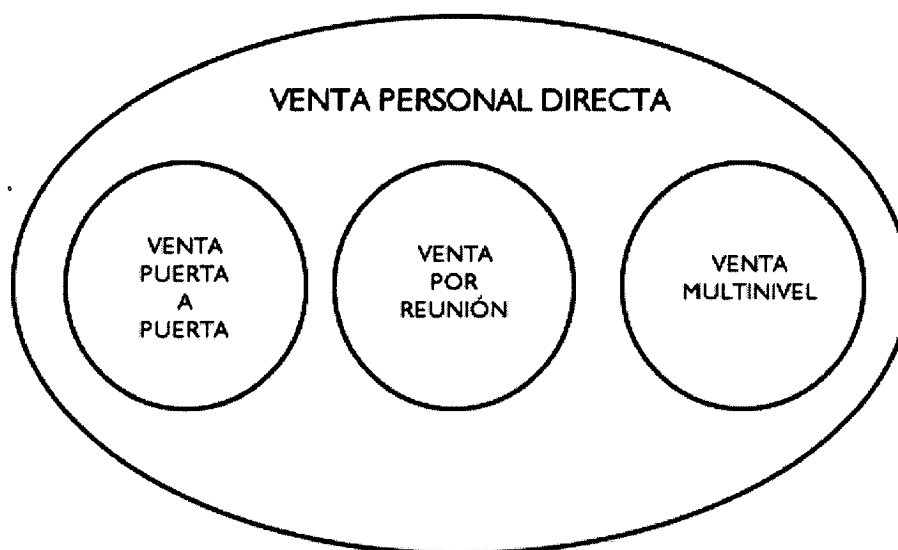


Figura 1. 1: División de la Venta Directa Personal. Fuente: Elaboración propia.

Como describimos en la *Figura 1. 1.* la Venta Directa Personal se podría desarrollar de tres formas diferentes, Venta Puerta a Puerta, Venta por Reunión y Venta Multinivel. Además, de otras formas (venta con contacto telefónico, venta con contacto por medio de cupón respuesta cita) y algunas que toman rasgos de la Venta Directa Personal (venta en excursión, venta en lugares de trabajo, ventas en exposiciones y grandes demostraciones), son la Venta Puerta a Puerta y la Venta por Reunión las que clásicamente se han enmarcado dentro de la Venta Domiciliaria. Pero, consideramos importante introducir ahora una forma de Venta Domiciliaria o Venta Directa Personal que sería la Venta Multinivel o Venta de Red, ya que este sistema utiliza la mayor parte de las formas de venta directa personal; aunque se diferencia de las anteriores en algunas particularidades de la retribución económica y en la relación distribuidor-empresa-otros distribuidores.

Todas las compañías de Venta Multinivel son ejemplos de Venta Directa, y es obvio que no todas las empresas de Venta Directa son empresas de Venta Multinivel. Debido al desgaste de imagen⁷⁴ que el Marketing Multinivel, Marketing de Red o Marketing de Niveles Múltiples sufrió durante años, a algunas empresas no les gusta usar los términos Marketing de Redes o Multinivel, y

⁷⁴ Ver el Capítulo 2. 5. La imagen percibida de la venta multinivel.

por ello utilizan inadecuadamente en su lugar Venta Directa, creando cierta confusión tanto en los distribuidores como en el público en general.

I. 4. VENTA PUERTA A PUERTA

Para aclarar más extensamente las diferencias conceptuales de los términos con los que vamos a desarrollar nuestra investigación, a continuación vamos a enunciar algunas definiciones de la Venta a Domicilio o Venta Puerta a Puerta; ya que en cierta medida se puede entender como sinónimo de la venta multinivel, mas existen múltiples diferencias que iremos abordando a lo largo de nuestro trabajo.

Chirouze (1981)⁷⁵ nos explica que la Venta a Domicilio "es una política de venta basada en las relaciones interpersonales y humanas, elegidas por una persona física, productora y-o distribuidora, que consiste en tomar la iniciativa de un contacto directo físico con los consumidores finales, y en proponerles bienes o servicios, en su domicilio, en su lugar de trabajo, y, más generalmente, fuera de los locales habitualmente reservados a la venta". Chirouze destaca el aspecto de las relaciones personales que se establecen y desarrollan en este tipo de venta, y sobre las que se sustenta.

Una definición de este tipo de venta mucho más escueta es la realizada por el Iresco (1982)⁷⁶: "Es aquel tipo de venta en que la transacción comercial se realiza en el hogar del comprador". Limitando la transacción a un lugar específico se aleja bastante de las definiciones de algunos autores, pero en realidad su concreción la delimita frente a la Venta por Reunión o la Venta Multinivel. Así mismo podemos observar que no le aporta ningún tipo de connotación respecto a la forma de la venta, refiriéndose expresa y únicamente al lugar de la distribución.

Los autores El-Ansary y Stern (1982)⁷⁷ explican que la venta casa a casa "es típica de organizaciones como Avon y Tupperware, que contratan ventas directas a los consumidores últimos, en casa de éstos". Consideramos que aún concretando en empresas, tan dispares en filosofía comercial, estos autores hacen una definición bastante confusa y abierta de lo que la venta casa a casa significa.

⁷⁵ Chirouze, Y. La vente a domicile. La VSD ou le renouveau d'une politique de vente. París, Cujas, 1981.

⁷⁶ *Vademecum de la distribución comercial*. Iresco. Madrid, 1982, pág. 180.

⁷⁷ El-Ansary A.I. and Stern L.W. *Marketing Channels*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1982.

Manuel y Xardel (1989)⁷⁸ circunscriben la Venta a Domicilio como "el conjunto de las técnicas de Venta Directa, teniendo por meta el proponer unos productos o unas prestaciones en el domicilio del consumidor por medio de un representante dispuesto, si fuese necesario, a asegurarle una demostración o servicio técnico". En esta definición existe una referencia a la demostración de los productos, apreciación que han recogido posteriormente otros autores.

Un autor que recalca la parte personal de este tipo de venta es Albrizio (1989)⁷⁹, para quien la venta directa "es una forma de comercialización dirigida directamente a los consumidores, persona a persona, usualmente a través de la oferta de productos o servicios mediante la presentación y demostración de los mismos, principalmente en sus hogares".

Engelhardt y Witte (1990)⁸⁰ determinan que la venta directa "debe ser entendida como la venta personal de bienes y servicios que tiene lugar en el hogar o en un ambiente cercano o similar al del hogar". Estos autores concretan la terminología entre venta directa y venta a domicilio.

El profesor Ildefonso Grande (1992)⁸¹ explica que la venta directa a domicilio "consiste en ofrecer los productos en la propia vivienda del posible comprador. Una persona se reúne con otras en el domicilio y las persuade para que compren". Al examinar esta definición podemos apreciar que incluye en este concepto de venta la llamada por otros autores como Venta por Reunión, pero especificada en el domicilio. Podemos observar pues el alto grado de mezcolanza que existe entre estos conceptos dependiendo del autor, ya que algunos diferencian por el lugar, otros por el volumen de compradores y otros por la forma de ventas.

"La Venta Domiciliaria también llamada Sistema de Puerta a Puerta, en la que el personal vendedor de la empresa fabricante se acerca a visitar al cliente a su domicilio (tanto al domicilio particular, como al domicilio de la empresa cliente)", en este texto las profesoras Vela y Bocigas (1992)⁸² se refieren a la venta domiciliaria incluyendo en este caso la venta de ámbito empresarial, es decir, amplía de una forma sustancial el concepto, abarcando, por ejemplo, toda venta industrial.

⁷⁸ Manuel, B., Xardel, D. *Le marketing direct en France. Pratique du marketing direct. Vente par correspondance. Vente par Téléphone. Vente à domicile.* París, Dalloz, 1989.

⁷⁹ Albrizio, P. Situación de la federación mundial de asociaciones de Venta Directa (W.F.D.S.A.). Madrid, ponencia presentada con motivo de las IV jornadas de Venta Directa, 1989.

⁸⁰ Engelhardt, W. H. y Witte, P. Definition and volume of direct selling of goods and services to consumers, extracto del estudio "Research Study on the Market of Germany". University of Bochum, The German Direct Selling Association, 1990.

⁸¹ Grande, I. Dirección de marketing. Fundamentos y software de aplicaciones. Madrid, McGraw-Hill, 1992.

⁸² Vela, C. y Bocigas, O. Fundamentos de Marketing. Madrid, Esic, 1992.

Martín Armario (1993)⁸³, explica que "la venta a domicilio implica que la transacción comercial se lleva a cabo en el domicilio del comprador. Esta modalidad de venta se realiza, por lo tanto, fuera del establecimiento comercial, y supone un contacto directo entre el vendedor y el cliente". Esta definición es bastante completa ya que abarca lo que son los dos aspectos claves de esta forma de ventas: el lugar de la venta y la relación vendedor/comprador.

Para Casielles y Trespalacios (1994)⁸⁴ la Venta a Domicilio "es un sistema en el que la transacción se realiza en el domicilio del comprador, implica un contacto directo entre éste y el vendedor y la posibilidad de realizar demostraciones del funcionamiento del producto. Esta fórmula tropieza con las dificultades derivadas del rechazo de los clientes a admitir vendedores en su domicilio. Los compradores pueden encontrar pocas garantías de los productos que se ofrecen". Esta definición es adecuada, mas respecto a las apreciaciones, aunque en verdad todavía existe una reticencia a este sistema de ventas, no todos los productos que utilizan esta fórmula comercial son de baja calidad. Aquellos que tienen esta característica suelen ir acompañados de una falta de documentación por parte del vendedor y de una pobre presentación de ventas, plagados en su mayoría, de argumentación engañosa.

Serrano Gómez (1994)⁸⁵ explica que en la Venta a Domicilio "el intercambio se realiza en el domicilio del comprador. El vendedor va visitando sistemáticamente aquellos hogares o lugares de trabajo donde estima pueden estar sus clientes potenciales, o aquellos que en una planificación previa se le han asignado en una hoja de ruta. En algunos casos la entrega del producto comprado es inmediata, porque el vendedor dispone de un stock en el automóvil o furgoneta con que se desplaza; otras veces, se cierra la transacción y el envío se realiza posteriormente con la forma de cobro que se haya estipulado". Aunque aquí también se incluye el lugar de trabajo como forma de venta, la connotación es más personal. Respecto a las matizaciones del cobro hemos de indicar que en numerosas ocasiones el formato de pago es a contra reembolso u otro, pero no necesariamente mediante pago de señal.

La Venta a Domicilio "es una modalidad de la Venta Directa que casi se ha convertido hoy en una reliquia del pasado y, sin embargo, aún parece que existen fabricantes que se resisten a abandonar este canal directo de distribución, posiblemente porque todavía les resulta la única

⁸³ Martín Armario, E. Marketing. Barcelona, Ariel, 1993.

⁸⁴ Vázquez Casielles, R. y Trespalacios Gutiérrez, I. A. Marketing: Estrategias y Aplicaciones Sectoriales. Madrid, Civitas, 1994.

⁸⁵ Serrano Gómez, F. Temas de Introducción al Marketing. Madrid, Esic, 1994.

manera rentable de conseguir un volumen de ventas satisfactorio. La Venta a Domicilio aún sigue siendo útil para llegar a consumidores dispersos geográficamente. La Venta a Domicilio resulta bastante cara para el fabricante (al tener que pagar elevadas comisiones a los vendedores), pero se compensa con la reducción de los gastos de promoción y, sobre todo, con la fidelización de la clientela conseguida. El gran obstáculo está, sin embargo, en la falta de seguridad ciudadana, o, en el trabajo de todos los miembros de la familia fuera del hogar"; así es como expone Sánchez Guzmán (1995)⁸⁶ el concepto de la Venta a Domicilio, aportando así nuevas ideas al concepto, ya que lo considera obsoleto por un lado y útil, casi exclusivamente, para clientes dispersos espacialmente. También incorpora un aspecto interesante que es el motivo por el cual esta forma de venta esta en declive, según él, que es la inseguridad ciudadana y los hogares vacíos durante el horario laboral. Respecto a estas dos matizaciones últimas consideramos que son bastante oportunas, si bien es verdad que muchos comerciales han optado por ciertos cambios en sus hábitos de venta, como por ejemplo en los horarios.

Esteban Talaya (1997)⁸⁷ afirma que la Venta a Domicilio o Puerta a Puerta "consiste en la venta a consumidores finales a través de la visita a su domicilio. Los fabricantes que utilizan este sistema de venta también suelen distribuir un catálogo con sus productos, actuando los propios consumidores en ocasiones como fuerza de ventas de la empresa". Dando un toque más impersonal a este tipo de venta, creemos que se acierta aquí a mencionar otro aspecto de este tipo de venta que es el catálogo, auténtico reclamo de la venta domiciliaria, que es el que a nuestro entender debe hacer las funciones de fuerza de ventas, más que el propio consumidor en sí como afirma Agueda Esteban.

Posteriormente Kotler, Cámara, Grande y Cruz⁸⁸ comentan "la venta sin establecimiento" abarcando con este concepto una dimensión más amplia de este tipo de venta. Para estos autores la venta sin establecimiento está experimentando un crecimiento mucho más rápido que la venta en establecimiento. Según ellos la venta sin establecimiento se puede desglosar en cuatro categorías fundamentales:

- A. La venta directa: se vende de casa en casa y en reuniones. Empresas conocidas de este tipo de venta son Avon, Electrolux y Mary Kay Cosmetics. La venta multinivel, con empresas como Amway, es otro ejemplo que consiste en que las empresas contratan a

⁸⁶ Sánchez Guzmán, J. R. Marketing. Conceptos Básicos y Consideraciones Fundamentales. Madrid, McGraw Hill, 1995.

⁸⁷ Esteban Talaya, A. Principios de Marketing. Madrid, Esic, 1997.

vendedores independientes que actúan como distribuidores. La remuneración del distribuidor incluye un porcentaje de las ventas que consigue, así como ingresos sobre ventas directas a los clientes.

- B. El marketing directo: tiene sus raíces en el correo directo y el marketing por catálogo (Círculo de Lectores); incluye el telemarketing, el marketing de respuesta directa por televisión (A3Z, La tienda en casa) y las compras electrónicas (Amazon.com).
- C. La venta automática: se utiliza para una multitud de productos, que incluye bienes de compra impulsiva (cigarrillos, refrescos, chocolates) y otros productos (cosméticos, comida caliente). Las máquinas se localizan en empresas, gasolineras, etc. Ofrecen servicio 24 horas, autoservicio y bienes frescos.
- D. La venta de servicios: Es el que posee un distribuidor que no posee un establecimiento y ofrece un servicio a una determinada clientela, generalmente empleados de una empresa.

⁸⁸ Kotler, P.; Cámara, D.; Grande, I. y Cruz, I. Dirección de Marketing. Edición del milenio. Madrid, Edita Prentice Hall, 2000.

I. 5. VENTA POR REUNIÓN

Otro de los tipos de venta directa que nos interesa traer a colación es el de la Venta por Reunión, ya que ésta tiene algunos aspectos comunes con la Venta Multinivel que vamos a estudiar a lo largo de nuestra investigación.

Volvemos a tomar la definición aportada por las profesoras Vela y Bocigas (1992)⁸⁹ para las que "el sistema de reuniones se trata de que una vendedora se pone de acuerdo con una consumidora para hacer una reunión en su casa, en la que se hará la demostración de los productos de que se trate. La consumidora se encarga de buscar un grupo de amigas, vecinas, parientes, etc., a las que invita a la reunión. En la reunión, la vendedora (llamada *dealer* o distribuidora) hace la presentación de los productos correspondientes y, una vez terminada, da a las señoras asistentes un impreso de pedido para que anoten los productos que desean". Es esta una visión muy "femenina" del negocio de la Venta por Reunión, pero de hecho, y como veremos más adelante en los antecedentes históricos, se corresponde a una realidad de la práctica, ya que han sido mujeres fundamentalmente las que han ejercido este tipo de venta, fundamentalmente por la libertad de horario que conlleva y por ser tradicionalmente las que más costumbre tenían de las reuniones en casa de las amigas.

Una definición con otra perspectiva es aquella que dice que "el plan de reuniones es un sistema que intenta eliminar los problemas de ausencia en el hogar del comprador que tiene la venta domiciliaria (recorridos en frío) con la preparación de una pequeña reunión de personas que tienen en común conocer al anfitrión, que es, precisamente, el vendedor del artículo. La reunión, además, implica una predisposición afectiva hacia la compra, puesto que todos los asistentes conocen previamente el objeto de la misma y la cualidad de vendedor de quien la preconiza". En esta aportación Sánchez Guzmán (1995)⁹⁰ da una visión en la que la Venta por Reunión se nos plantea como una derivación (por las inclemencias del tiempo, etc.) de la Venta a Domicilio y es interesante el planteamiento de esa cierta predisposición a la compra que quizá no exista en la Venta a Domicilio.

⁸⁹ Vela, C. y Bocigas, O. Fundamentos de Marketing. Madrid, Esic, 1992.

Traemos a colación la reseña de Esteban Talaya (1997)⁹¹ ya que afirma que la "Venta por Reunión es una modalidad de la Venta a Domicilio. El vendedor realiza una presentación y demostración de los productos con la colaboración de un consumidor que presta su casa como lugar de reunión de amigos, vecinos y compañeros de trabajo", considera esta venta, igual que Sánchez Guzmán, una forma de venta domiciliaria y no, como lo consideraremos en nuestro trabajo, una forma de Venta Directa Personal.

Una definición mucho más simple es la que escribió el también profesor Santesmases Mestre (1999)⁹² de la Venta por Reunión, la cual "consiste en organizar *parties* o reuniones de personas amigas para presentar los productos", también enfatiza este autor en el "toque lúdico" de este formato de ventas.

Miquel Peris, Parra, Lhermie y Miquel Romero⁹³ incluyen la venta por reunión como una de las cuatro modalidades básicas de la venta a domicilio, junto a la venta puerta a puerta, la venta en lugares de trabajo y la venta por excursión. Definen la venta por reunión como "aquella en la que el vendedor concierta una cita previa con el posible cliente quien, a su vez, reúne en su domicilio a amigos y familiares que también pueden estar interesados en el producto; llegado el día, el vendedor presenta y, en su caso, realiza una demostración del producto a todos los presentes en este sentido, un aspecto importante a favor del vendedor es que las personas que le aguardan han aceptado recibirle y escucharle, lo que facilita su labor.

Consideramos que esta forma de venta tiene unas peculiaridades que la diferencian de otros tipos de venta en su forma y quizá un tanto en su fondo. Respecto a la forma de la venta, si debemos considerar que tiene un formato mucho más afable, ya que el vendedor se suele encontrar como en casa. Pero hemos de matizar que hoy día, en muchas ocasiones este tipo de venta no se hace en casas sólo, sino en lugares de trabajo o salones de hoteles. Normalmente, cuando se hace en los hogares o en el trabajo hay ciertos vínculos de amistad que repercuten en una mayor confianza en el vendedor, lo que obviamente no conlleva que si el producto no satisface al comprador se vaya a repetir la compra, y por tanto, no se fidelizará al cliente y la venta puede

⁹⁰ Sánchez Guzmán, J. R. Marketing. Conceptos Básicos y Consideraciones Fundamentales. Madrid, McGraw Hill, 1995.

⁹¹ Esteban Talaya, A. Principios de Marketing. Madrid, Esic, 1997.

⁹² Santesmases Mestre, M. Marketing. Conceptos y Estrategias. Madrid, Pirámide, 1999.

⁹³ Miquel, S.; Parra, F.; Lhermie, C. Y Miquel, M^a J. Distribución comercial. Madrid, Edita ESIC, 2000.

conllevar incluso a un enfriamiento de la relación humana. También es verdad que en muchos casos la vertiente lúdica de este tipo de venta impulsa a muchas mujeres a ejercerla y así obtener un cierto dinero extra.

I. 6. VENTA MULTINIVEL

Atendiendo al término conceptuado nos podemos encontrar con definiciones de diversos autores; algunos de ellos se refieren a este tipo de venta como *Venta Multinivel* o muy usualmente lo encontraremos como *Marketing Multinivel* por los distintos niveles que caracterizan esta modalidad de venta, de ahí también que aparezca denominado en muchas ocasiones como *MLM*, término que procede del inglés *Multi Level Marketing*. En castellano se encuentra, excepcionalmente, abreviado como *MMN* o *MM*. Mas a menudo la denominan *Venta de Red* o *Marketing de Red* o de *Redes*, ya que se traduce del inglés *Network Marketing* o *Networking* y le da quizás un carácter más amplio y una visión (psicológicamente hablando) tomada desde otro punto de vista; ya que abarca más la filosofía del negocio en sí que las propias tácticas que lo comprenden. Otro concepto que se viene utilizando desde 1996 aproximadamente es el de *Marketing Interactivo*, término que, especialmente hoy en día, es bastante más confuso. En Sudamérica es llamado *Mercadeo Multinivel*.

Una distinción interesante es la establecida por Dominique Xardel (1994)⁹⁴ entre Marketing Multinivel y Marketing de Red. Para Xardel "si un plan de marketing compensa a sus participantes no sólo por sus propias ventas, sino también por las ventas de sus auspiciados, y combina esta estructura de compensación general con la distribución de productos a varios niveles, ese plan de marketing se denomina de multinivel (o MLM)", y añade "marketing de red se utiliza indistintamente en lugar de marketing multinivel. La diferencia sólo es de énfasis: el multinivel parece resaltar más el método de compensación, y no tanto el sistema de distribución".

En principio podemos considerar la Venta Multinivel como una forma más de venta con algunas características peculiares, igual que, por ejemplo, comentábamos que tenía la venta por reunión un carácter lúdico. Pero en la práctica, al ahondar más en el concepto, nos encontramos que este tipo de venta lleva asociado, en la mayoría de los casos, todo un sistema de "estilo de vida" para el vendedor que es lo que hemos considerado de tanta importancia como para ser analizado y esclarecido en la medida de nuestras posibilidades.

⁹⁴ Xardel, D. La revolución de la venta directa. Valencia, Promociones Jumerca, 1994.

Tarondeau y Xardel (1988)⁹⁵, dos años después de que este sistema de venta se introdujese en España de la mano de la empresa norteamericana Amway. Para ellos la venta multinivel "es un método de distribución que permite a toda aquella persona que lo desee vender una gama de productos, aprovisionándose directamente de un fabricante y creando una red de distribuidores a diferentes niveles por un sistema de padrinazgo sucesivo". Estos autores abordan dos características peculiares y distintivas de los demás sistemas de venta directa personal, que son, por un lado la falta de formación necesaria que se planteó en un principio para ejercer este tipo de venta, y por otro la posibilidad de crear una red en torno al propio vendedor a diferentes niveles.

Es Brossi (1989)⁹⁶ quien define la venta multinivel como "una forma de vender productos o servicios a través de un canal de distribución en el cual pequeños empresarios desarrollan un vital eslabón de distribución. Estos vendedores directos reciben ingresos no sólo por sus propias ventas, sino que también reciben compensaciones en forma de comisiones o bonificaciones por ventas hechas por personas reclutadas, entrenadas y motivadas por ellos". Este autor recalca igual que los anteriores esta forma de venta como *un canal de distribución*. Toma en su definición el carácter más peculiar de esta venta que es la posibilidad de crear una red, pero a diferencia de la definición anterior, Brossi enfatiza sobre el entrenamiento que debe tener la red de personas reclutadas, incluyendo por tanto cierto grado necesario de formación.

Carazo (1990)⁹⁷ expone que la venta multinivel "es un sistema de Venta Directa que permite a los particulares convertirse en distribuidores directos de empresas que no utilizan cauces de distribución tradicionales". Consideramos que Carazo ha sido en exceso escueto, ya que no incorpora la parte primordial de esta venta que su carácter de red. Por otro lado, al igual que Tarondeau y Xardel, matiza sobre la "facilidad" para convertirse en distribuidor dentro de este sistema de ventas.

Para Carmichael⁹⁸ "es un efectivo método por el que bienes y servicios pueden ser distribuidos sin los costes asociados a una compleja publicidad, promoción y marketing operacional. Basa su éxito en un principio muy simple: un gran número de vendedores vendiendo un modesto volumen de productos. Cada uno se beneficia y cada individuo tiene la misma oportunidad de ir tan rápido como su empeño y habilidad le permitan", que se contrapone a las

⁹⁵ Tarondeau, J. C. y Xardel, D. La Distribution. Que sais je?. París, Presses Universitaires de France, 1988.

⁹⁶ Brossi, M. Diferentes estructuras de venta dentro de nuestra industria. Huatalco, I Convención Nacional de la Asociación Mexicana de Ventas Directas AC, 1989.

⁹⁷ Carazo, J. A. El Marketing Multinivel Revoluciona la Venta. Mercado número 460, 29 de octubre de 1990.

palabras de Joaquín Jenis⁹⁹, quien resalta que "la empresa ideal de Marketing Multinivel debería tener un modelo de distribución, capaz de agregar y eliminar productos según las necesidades de los consumidores, sin tener que confiar en un producto o en una línea de productos para toda su existencia". Carmichael definiéndolo esta realizando al mismo tiempo una apología de este sistema de ventas, ya que lo considera "un eficaz método". Este autor delimita a una gran simplicidad comercial esta forma de distribución.

Kishel, G. y Kishel, P. (1991)¹⁰⁰ consideran que la venta multinivel "es un método de venta en el que los consumidores tienen la opción de convertirse en distribuidores del producto, a través del desarrollo de líneas o niveles de distribución más bajos que ellos, todos los niveles reciben beneficios de sus niveles inferiores". Estos autores subrayan los posibles niveles en la red de distribución, aunque no matizan cómo se obtienen estos beneficios de los niveles inferiores no da a entender que se consigan gracias al auspiciamiento sino a la venta de productos.

Clothier (1991)¹⁰¹ define la venta multinivel como "un método para vender mercancías directamente a los consumidores por medio de una red desarrollada por distribuidores independientes que introducen más distribuidores, generándose los ingresos por los beneficios minoristas y mayoristas suplementados por bonificaciones basadas en las ventas totales del grupo formado por el distribuidor". Este escritor sí que redundante en la forma de obtención de los ingresos a través de la red de distribuidores, resaltando la dependencia de las ventas del grupo. Esta misma definición es la que utilizó Moyá (1993)¹⁰².

En España, la introducción del concepto de Marketing Multinivel o Marketing de Redes ha sido lenta y confusa. Aunque, como analizaremos posteriormente, el marketing multinivel comenzó a practicarse en nuestro país en 1986, vemos los primeros artículos y libros ya entrados los años noventa. De hecho en la revista ESIC MARKET encontramos la primera referencia académica en un artículo de los profesores Cepeda y Martínez (1991)¹⁰³ de la Universidad de Sevilla. Pero antes de pasar a comentar este artículo es curiosa la presentación de éste que se hace al principio de la revista: "En este trabajo se analiza un nuevo sistema de comercialización llamado Network Marketing o Marketing Multinivel. El proceso consiste en una red de unidades comprometidas y

⁹⁸ Carmichael, A. Network & Multinivel Marketing. EE. UU., Cox & Wyman Reading, 1991.

⁹⁹ Jenis y Garcini, J. Network Marketing. El nuevo paradigma empresarial; pág. 9. México. 1995.

¹⁰⁰ Kishel, G. and Kishel, P. Network Sales Business. EE. UU. John Wiley & Sons, Inc., 1991.

¹⁰¹ Clothier, P. Marketing Multinivel. Valencia, Promociones Jumerca, 1991.

¹⁰² Moyá, I. Diccionario Práctico del Marketing Multinivel, Madrid, Iberonet, 1993.

¹⁰³ Cepeda Pérez, J. M. y Martínez López, F. J. La distribución Network multinivel y las nuevas tecnologías de la información, Madrid, ESIC MARKET - julio/septiembre, 1991.

entrelazadas entre sí que forman una organización empresarial a través de procesos telemáticos que optimicen las telecomunicaciones y de medios informáticos que automatice el tratamiento de información". Podemos observar que aunque el título del artículo si tiene unas connotaciones que hacen referencia a la informática, nada tiene que ver por lo que se entiende en ésta por "red". El problema se planteaba en aquellos años al ser ambos conocimientos (marketing de red y red informática, ambos llamados en muchas ocasiones network) importados de Estados Unidos lo que provocó la confusión conceptual.

Este artículo de Cepeda y Martínez hizo "historia" por que fue la primera vez que se abordaba este tema desde el ámbito académico, con el consecuente regocijo de los empresarios del multinivel. En este trabajo los profesores, en aquella época de la Universidad de Sevilla, hacen una aproximación muy interesante al concepto de Network introduciéndolo como una "macrotendencia en la distribución".

Cepeda y Martínez comenzando por una apología de la venta directa, matizan que la Comercialización Multinivel debe distinguirse de otros sistemas de Marketing por poseer una filosofía de la venta totalmente diferente. A continuación se describen las diferencias que establece Clothier¹⁰⁴ para este tipo de distribución:

- A. Posee una fuerza de ventas que se auto-desarrolla.
- B. Las economías de costes por publicidad, puntos de ventas y otros, repercuten en comisiones y márgenes.
- C. Mantiene las ventajas de la venta directa.

Seguidamente, los propios autores destacan algunos aspectos del Network:

- A. Los distribuidores son a su vez consumidores.
- B. La fidelización de los clientes es muy importante, a considerar:
 - Los distribuidores de la red mantienen relaciones más que comerciales con sus clientes.
 - Los distribuidores tienen un alto sentimiento de pertenencia a grupo lo que asegura su continuidad.
- C. El sistema "influye sobre los hábitos de consumo al estar los consumidores o bien directamente implicados en la distribución de determinados productos por pertenecer al

¹⁰⁴ Clothier, P. Multi-level Marketing. A practical guide to successful network selling. Londres, Kogan Page, 1990.

sistema o por estar coaccionados en cierta forma por sus relaciones personales y confianza en los vendedores".

Esto que, a simple vista, puede parecer algo tan natural, resultó a la postre que esa coerción se transformaba para muchos en coacción, provocando que personas que tenían amigos distribuidores independientes de multinivel dejaran de ser tales amigos.

- D. Posibilita el uso de las nuevas técnicas utilizadas en ventas, como teléfono, televisión, videotex o internet.
- E. Se eliminan dos de las barreras con que se encuentran la mayoría de las empresas de intermediario comercial: la financiación y el conocimiento del sector.

Cepeda y Martínez continúan explicando que con el Marketing Multinivel se suprimen los intermediarios que constituyen los canales de distribución tradicionales. En uno de sus párrafos podemos encontrar un texto muy aproximado a una definición, ya que comentan que "habría que hablar de venta directa basada en una fuerza vendedora constituida por negocios asociados independientes jurídica y financieramente que reciben una comisión tanto por las ventas y consumo realizado como por su esfuerzo en extender la red". Esta definición es a nuestro parecer bastante adecuada, y aunque no concreta en qué consiste "el esfuerzo en extender la red" si que contempla bastante bien la idea general del significado de este tipo de venta.

Los autores siguen explicando la facilidad que supone frente a otros tipos de venta el que los clientes potenciales sean conocidos de los vendedores, que los distribuidores no necesitan mantener existencias importantes en sus casas, e incluso pueden carecer de ellas ya que pueden valerse para ejercer su negocio de los catálogos que suministra la empresa fabricante. También comentan la forma de generar ingresos por parte de los distribuidores, así como que la motivación del distribuidor es alta ya que se encuentra en sus retribuciones presentes y futuras las cuales están en relación directa con los resultados obtenidos. Comentan el sentimiento de independencia por parte del distribuidor, que los productos comercializados suelen ser de consumo masivo y que la comparación de precios según el canal es muy difícil, ya que la mayoría suelen ser fabricados por la marca de multinivel y por tanto desconocidos por quienes no entren en contacto con vendedores de la marca, comparándolos con otras marcas suelen resultar más caros^{comentario}.

^{Comentario} Se han hecho distintos análisis comparativos de precios, como el OCU/CM, 1991, en el que los precios resultaban, en general, más altos en los productos de empresas que comercializan sus productos mediante Marketing Multinivel. Nosotros realizamos un test calidad/precio en el año 1995 que resultó en extremo complejo. Esto fue debido a que los productos elegidos (marca Amway) eran en más de un 70% productos concentrados (en este caso nos estamos refiriendo a los de limpieza), con lo que era necesaria una disolución en agua (por ejemplo: siguiendo las instrucciones, un litro de L.O.L. producía doscientos litros de solución limpiadora). Los resultados obtenidos entonces

Por otro lado, Cepeda y Martínez expresan la necesidad de un sistema de venta multinivel de manejar las herramientas informáticas en su gestión, lo que permitiría validar las estructuras en formato de red sobre las que se basa. Consideramos esta noción como una visión premonitoria de lo que podía suponer la integración de la informática en este sistema, mas en la práctica esta situación no se produjo, consideramos que en la mayoría de las ocasiones por dos motivos: el primero de ellos, por el desconocimiento de estos instrumentos, y el segundo, por la falta de conocimiento e incertidumbre ante la posibilidad de que el contacto "no físico" fuese en declive de la relación. Aunque en el ámbito de la empresa fabricante si que se ha usado. Abordaremos en páginas posteriores el uso de las herramientas informáticas en el Marketing de Redes. De hecho, esta nueva tendencia va a modificar en gran medida el canal de distribución en las empresas de Marketing Multinivel.

Una explicación bastante llana del significado del marketing multinivel es la que aporta Roux-Brioude (1993)¹⁰⁵, para quien "el talento de este tipo de distribución reside en la interacción del cliente y del distribuidor: se consumen los productos; después, se contribuye a hacerlos consumir. Cada uno en este tipo de venta es ante todo un cliente, pero cada cliente puede convertirse en empresario contribuyendo a su vez a la venta y desarrollo de la red". Roux-Brioude enfatiza en su obra sobre el carácter de amistad de la venta, relación más cálida que en otro tipo de transacciones y que a veces echamos en falta. Además, señala este autor que los bienes que se comercializan en este sistema son de uso corriente, por lo que ya que "tenemos que comprarlos", en principio, no parece mala forma el hacerlo bajo este tipo de sistema, en el que la relación va a ser más fluida.

La autora especializada en Marketing Multinivel, Gini Graham Scott (1993)¹⁰⁶ explica como el Marketing de Redes parte de la venta, para ella es importante empezar por una dedicación al producto, en el sentido de vender el producto o servicio y crear afinidad hacia el producto por parte de los clientes. Cuando se ha conseguido que los clientes "crean" en el producto y realmente

aportaron la idea de que, aunque el litro de producto (en el caso de productos de limpieza) era considerablemente más caro (del orden de 1.100 pesetas de un producto Amway frente a 350 de un producto competitivo líder en gran superficie), al hacer las mezclas pertinentes resultaba aproximadamente igual de precio. Esto se dio para casi todos los productos, con la excepción significativa del lavavajillas que comparándolo con uno corriente tenía un precio no mucho más elevado, pero al compararlo con Fairy la diferencia de precio era del orden de tres Fairy al precio de un Dish Drops de Amway.

¹⁰⁵ Roux-Brioude, J. La Venta a Domicilio. Bilbao, Ediciones Deusto, 1993.

¹⁰⁶ Graham Scott, G. La Venta Multinivel. Bilbao, Ediciones Deusto, 1993.

les guste podemos proponerles que ellos también lo vendan. Entonces es el momento de formar en ventas a los ex-clientes, y por este impulso de sus actividades comerciales se recibe una compensación sobre sus ventas. Cuando estos antiguos clientes vuelven a proponer a otros que compren y luego que vendan se va creando la red de distribución. Una red con personas que creen en lo que están vendiendo, que se dedican con todo interés a la organización y que están estimuladas por las ventajas económicas de trabajar independientemente con el apoyo de un grupo de personas que piensan igual que ellas.

Para Roig y Briones (1993)¹⁰⁷ "el marketing de red (MDR) es un sistema de Venta Directa de productos de consumo y servicios, por medio de una red de distribuidores individuales independientes sin establecimiento, es decir sin tienda donde mostrar los productos, a la vez que venden a sus clientes particulares: familiares, vecinos, amigos. Hacen un proselitismo intensivo para convencer y ayudar (auspiciar) a otros para que hagan lo mismo: vender en plan particular y convencer y auspiciar a otros que se apunten a la red. Cada miembro de la red recibe un porcentaje importante de su venta al detalle y un *râppel* o *royalty* de lo que venden todos los que se han incorporado bajo la red que él ha generado. La escala de *râppels* crece con las cantidades de venta promovidas por cada uno". Esta definición larga y en lenguaje coloquial tiene una serie de limitaciones en principio poco recomendables, ya que el vendedor que trabaja dentro de este sistema no tiene por qué ver limitada su clientela a particulares, y tampoco a un entorno cerrado de clientes, ya conocidos. Es más, es probable que este concepto enrarezca un poco el sistema de venta en sí. Otra apreciación de esta definición es que el distribuidor recibe un "porcentaje importante" en algunos productos, pero, incluyendo éstos, no suele superar el treinta por ciento.

Otra forma de conceptualizar el marketing multinivel es aquella que dice que "una empresa de MLM es aquella que dispone de un determinado plan de marketing y compensaciones, que implica la existencia de varios niveles de organización de grupo y de pago de comisiones, y que puede utilizar cualquier tipo de método de venta (como la Venta Directa tradicional, el plan de reuniones o el pedido por correo). Siendo la diferencia clave entre el MLM y otras formas de venta que el distribuidor multinivel no sólo trata de vender al por menor a los clientes, sino que también busca distribuidores dispuestos a vender a otros el producto o servicio". Escrito un año después por Graham Scott (1994)¹⁰⁸ hemos de destacar la importancia de esta definición por que aclara por primera vez que este tipo de venta se puede valer de todos los recursos de la Venta Directa Personal, pero, difiere del resto de las técnicas en que se pueden buscar nuevos distribuidores. Lo

¹⁰⁷ Roig, B. y Briones, J. L. Marketing Directo de Red. Madrid, Iberonet, S.A., 1993.

¹⁰⁸ Graham Scott, G. Éxito en Marketing Multinivel. Valencia, Promociones Jumerca, 1994.

que no señala Scott es que de las ventas de estos distribuidores buscados y auspiciados se puede obtener un porcentaje sobre su volumen de ventas.

Wayne Baker (1995)¹⁰⁹ manifiesta que "el network es el proceso activo de construir y dirigir relaciones productivas (una vasta red de relaciones personales y organizativas). El proceso comprende a todos con los que se trabaja (superiores, iguales, miembros del equipo, subordinados y muchos otros). El proceso incluye relaciones con y entre unidades organizativas (departamentos, equipos, funciones, despachos, divisiones, filiales). E incluye también los lazos externos (relaciones con clientes, proveedores, competencia, inversores y comunidades)". Esta definición abarca un espectro mucho más amplio que lo que es tan sólo el Marketing de Redes. Aquí Baker lo que transmite es un sentido de trabajo en red general, aplicable a cualquier empresa que desee este tipo de gestión, pero inequívocamente aporta un sentido más amplio al Marketing de Red y ayuda a entender mejor su "know how".

Dave Roller (1995)¹¹⁰ expone que "el marketing multinivel, o de red es un sistema por medio del cual una empresa madre distribuye sus servicios o productos a través de una red de negociantes independientes, no sólo en Estados Unidos, sino en todo el mundo. Estos negociantes o empresarios patrocinan a su vez a otras personas para que les ayuden a distribuir el producto o servicio. Este proceso de personas que ayudan a otras puede continuarse a través de uno o más niveles de ganancias". Roller hace una definición en la que vemos la gran importancia que le da al auspiciamiento, de hecho este autor considera el auspiciamiento como mucho más provechoso que la venta y así lo enfatiza en sus escritos. Este tema será tratado a lo largo de nuestra investigación y podremos analizar como esta dualidad entre venta y auspiciamiento ha creado mucha polémica entre los profesionales y técnicos del multinivel; decantándose según fechas y según grupos más por dedicar los esfuerzos a una tarea que a la otra.

En la línea de los que se decantan claramente por elegir el tiempo para una dedicación y no para la otra están Anne y Uli Althoff (1995)¹¹¹ para quienes "la nota característica que diferencia el Marketing Multinivel del resto de formas de venta es que los productos llegan al cliente a través de una *red de socios comerciales*. El socio particular no sólo se dedica a vender productos, sino que tiene el incentivo de buscar nuevos socios para la red de marketing, que a su vez van a vender los

¹⁰⁹ Baker, W. E. Networking Inteligente. Barcelona, McGraw Hill – D.I.A.L.T.T. Editores, S.L., 1995.

¹¹⁰ Roller, D. Cómo ganar mucho dinero en distribución multi-nivel. Valencia, Promociones Jumerca, 1995.

¹¹¹ Althoff, A. y U. El Marketing Multi-Nivel. Una salida profesional de futuro. Logroño, Mogar Linotype, 1995.

productos a nuevos clientes. Los nuevos socios se inician en la actividad y son instruidos, entrenados y apoyados por su patrocinador. A cambio, el patrocinador participa de los resultados de facturación de los nuevos socios en forma de comisiones de equipo o bonificaciones. En el siguiente paso recibe además bonificaciones sobre las ventas de otros socios incorporados en el siguiente nivel.

Esta participación en la productividad comercial puede extenderse, según el tamaño de la compañía de marketing multinivel, a una serie de niveles inferiores que comprenden grandes colectivos de socios comerciales. Aquí se puede ya apreciar claramente que el ganar nuevos socios para la estructura será, a la larga, mucho más rentable y lucrativo que las propias ventas". Por estas últimas palabras podemos entender la confusión que se creó en muchos distribuidores a este respecto, que afanándose por auspiciar abandonaron la idea de la venta, la cual, a su vez, no transmitían a sus auspiciados, y se desarrollaban redes de doscientos distribuidores en los que apenas se vendía, por lo que las bonificaciones eran nulas (no olvidemos que las bonificaciones son sobre las ventas), y las redes desmoralizadas se caían.

Marketing de Red "es cualquier método de marketing que permite que representantes comerciales independientes contraten a otros representantes comerciales y obtengan comisiones de las ventas de esos contratados", Richard Poe (1995)¹¹² con estas palabras converge en el concepto de la búsqueda de nuevos distribuidores, dejando un tanto aislada la noción de la venta, es decir, de la necesidad de una cierta cantidad, o posibilidad, de venta del distribuidor por sí mismo.

Santesmases (1996)¹¹³ hace una extensa definición de la venta multinivel: "También denominada marketing multinivel o marketing directo de red. Es un sistema de distribución y venta directa de productos de consumo y servicios por medio de una red de distribuidores individuales independientes sin establecimiento que venden a sus clientes particulares: familiares, vecinos y amigos. Los distribuidores hacen un proselitismo intensivo para convencer y ayudar (auspiciar) a otros para que hagan lo mismo: vender en plan particular y convencer y auspiciar a otros que se integren en la red. Cada miembro de la red recibe un porcentaje importante de su venta al detalle y un *rappel* o *royalty* de lo que venden todos los que se han incorporado en la red que él ha generado. La escala de *rappels* crece con las cantidades de venta promovidas por cada uno. El éxito del sistema depende no tanto de las ventas propias como de la capacidad del vendedor para desarrollar niveles inferiores de distribuidores que sean capaces de vender el producto e incorporar nuevos

¹¹² Poe, R. La Tercera Ola. La Nueva Era del Marketing de Red. Madrid, Iberonet, S. A., 1995.

¹¹³ Santesmases Mestre, M. Marketing Conceptos y Estrategias. Madrid, Pirámide, 1996.

vendedores a la organización". No aporta nada diferente a la de Roig y Briones, más la destacamos por estar insertada en un libro de texto universitario de gran difusión, lo que facilita que los estudiantes en los últimos años se acerquen al término que en el ámbito académico español no era muy popular.

Una definición interesante es la aportada en 1997 por un distribuidor diamante de Marketing Multinivel, ya que aporta una visión menos técnica de este concepto pero más acercada al mundo del profesional real. Roberto Ritchie¹¹⁴ para quien el Marketing Multinivel "es un negocio donde puedes obtener lo que necesitas para cada día y conseguir lo que deseas para tu vida". Una forma de entender este negocio más subjetiva y difusa pero con un alto contenido emocional.

Según Esteban Talaya, (1997)¹¹⁵ "la venta multinivel consiste en la realización de ventas a través de un equipo de vendedores compuesto por personas no profesionales que adquieren los productos al fabricante y los venden directamente a los consumidores. Los vendedores se encargan de ampliar la red utilizando sus relaciones de amistad, incorporando nuevos vendedores que se sitúan a un nivel inferior repitiendo el proceso. El vendedor obtiene un margen por los productos vendidos por él y comisiones de las ventas logradas por la cadena de distribución que ha generado", plasmando la idea del distribuidor como *no profesional*, aspecto que ha sido comentado por autores como Augusto López¹¹⁶, que ven en ese atributo una ventaja, ya que una persona sin conocimiento técnico puede dedicarse a realizarlo. Se puede entender como una ventaja si lo consideramos como un negocio "extra", para obtener un dinero de bolsillo, pero sin dedicarle demasiado tiempo, y, sin grandes expectativas. Mas, si se plantea como un negocio único, del cual se van a obtener todos los recursos, consideramos que es un gran problema a medio y largo plazo.

La Federación de Asociaciones Europeas de Venta Directa¹¹⁷ explica que el "márketing multinivel (o network de márketing) es un negocio de venta directa mediante el cual se ofrece a los consumidores productos y servicios para su consumo final a través de ventas realizadas por una red de distribuidores independientes. Estos distribuidores pueden recibir una compensación por sus

¹¹⁴ Ritchie, R. En Entrevista en Profundidad el 15 de octubre de 1997.

¹¹⁵ Esteban Talaya, A. Principios de Marketing. Madrid, Esic, 1997.

¹¹⁶ López Carrillo, A. E. Las ventajas de un negocio multinivel. Buenos Aires. Mundo Profesional, nº 21, pág. 36.

¹¹⁷ Federación de Asociaciones Europeas de Venta Directa. En folleto "Amway, conózcanos mejor", edit. Amway Europe Ltd, 1999.

propias ventas de productos y servicios a los consumidores, así como por las ventas generadas por la red de distribuidores independientes que ellos hayan introducido en el negocio".

Gregory y Patricia Kishel¹¹⁸ ratifican en 1999 sus planteamientos anteriores al afirmar que "el Marketing Multinivel (MLM) usa el poder de las personas más que la publicidad u otros medios convencionales". Para estos autores "el MLM es un método en el que el cliente puede ser distribuidor y generar beneficios de redes de distribución que cree por debajo de él". Kishel y Kishel enfatizan a lo largo de su obra fundamentalmente en la ventaja de esta técnica de venta por no gastar dinero en técnicas de comunicación tradicional. Pero analizaremos en nuestra investigación las distintas actividades de comunicación que ejercen tanto el distribuidor como la empresa fabricante en multinivel.

Miquel Peris, Parra, Lhermie y Miquel Romero¹¹⁹ destacan a la venta multinivel como un tipo de venta particular no englobada directamente dentro de la venta personal fuera del establecimiento. Para estos autores la venta multinivel es aquella "en la que un individuo asume la función de distribución de una gama de productos que adquirirá directamente al fabricante y venderá directamente a los consumidores; este, a su vez, creará bajo sí un nivel de distribución inferior con distribuidores independientes, a quienes prestará atención y apoyo y los formará de manera adecuada para que puedan llevar a cabo su objetivo principal, la venta de los productos. Si cada uno de estos "nuevos" distribuidores quiere a su vez ser un elemento del nivel mayor, tendrán que buscar otros distribuidores, de forma que el proceso puede seguir repitiéndose".

Realmente para obtener un "pin"^{Glosario} más alto no es "necesario" buscar nuevos distribuidores, ya que estos pins se alcanzan por volumen de ventas, no sólo esta la posibilidad que los autores mencionan de incrementar la ventas aumentando el número de distribuidores, sino que también es posible que ese distribuidor incremente él por sí mismo la ventas.

Finalmente, queremos introducir otra definición aportada por un distribuidor de multinivel, Francisco Santos¹²⁰, para quien "definir lo que es Marketing Multinivel es complejo... sería necesario hablar de dinero, aumento del bienestar, esfuerzo, modo de vida, asumir una serie de valores, adquirir conciencia empresarial, adquirir conocimientos de los comportamientos humanos,

¹¹⁸ Kishel, G. y Kishel, P.G. Start and Succeed in Multilevel Marketing. Nueva York (EE.UU.), John Wiley & Sons, Inc., 1999.

¹¹⁹ Miquel, S.; Parra, F.; Lhermie, C. Y Miquel, M^a J. Distribución comercial. Madrid, Edita ESIC, 2000.

^{Glosario} pin: calificación de beneficios dentro de una empresa distribuidora de Marketing Multinivel.

¹²⁰ Santos Villalobos, F. En Entrevista en Profundidad el 2 de noviembre de 2000.

entenderlos y saber empatizar con las personas, volverse un experto en relaciones humanas, en definitiva sacar lo mejor de uno". Para Santos el Marketing Multinivel "es una forma de hacer negocio (crear una facturación) que requiere de un fuerte deseo personal de mejorar, en alguno o algunos aspectos de su vida; de la humildad para dejarse enseñar y del compromiso de ayuda a otros a crear sus propios negocios, con la característica de que si ayudas a otros a obtener lo que desean se obtendrá lo que se desea".

En nuestro progreso en conceptualizar el Marketing de Red queremos aportar más una explicación que una definición realizada por Gini Graham Scott (1993)¹²¹ para contraponerla a otra explicación dada por el profesor Santolalla (1993)¹²²:

"La venta multinivel comienza con la dedicación de una persona a determinado producto o servicio que cree que puede gustar a una amplia variedad de personas. Usted empieza vendiendo el producto o servicio a clientes con los que contacta mediante publicidad, por teléfono, escribiéndoles una carta o en persona.

Una de las claves de la venta multinivel es interesar realmente a sus clientes en el producto, conseguir que lo utilicen, que crean en él y que transmitan su entusiasmo a los demás. Cuando ocurre esto, usted puede invitar a esas personas a que vendan también el producto. Usted las forma, apoya sus esfuerzos de ventas con materiales de ayuda a la venta, información sobre el producto y con el beneficio de su propia experiencia. No solamente son ellos los que están obteniendo unos ingresos por vender el producto, sino que usted tiene derecho a una participación en sus ganancias por ventas, por haber sido y ser el impulsor de sus actividades comerciales.

Cuando las personas a las que usted ha formado empiezan a interesar a sus propios clientes en la promoción del producto, se va formando una red de distribución. Se va creando una red con personas que creen en lo que están vendiendo, que se dedican con todo interés a la organización y que están estimuladas por las ventajas económicas de trabajar independientemente con el apoyo de un grupo de personas que piensan igual que ellas.

Con independencia del nivel al que usted se incorpore al proceso, como iniciador o como cliente satisfecho del mismo, siempre hay un gran potencial de crecimiento esperándole. Del

¹²¹ Graham Scott, G. La Venta Multinivel. Bilbao, Ediciones Deusto, 1993.

¹²² Santolalla, J. R. La venta multi-nivel: realidad y crítica a su contribución en el bienestar del consumidor. En Nuevas formas de venta directa. Madrid, Edita Issues Relaciones Públicas, 1993.

mismo modo que usted contribuye con una porción de sus ventas para aquellos que están por delante de usted, tiene derecho a una parte de los ingresos de aquellos a los que usted haya reclutado y formado.

Con un buen producto o servicio y un equipo de ventas dedicado a una causa común, habrá nacido la red de ventas multinivel”.

La otra explicación que también reproducimos es la de Santolalla¹²³:

“En la venta multinivel, el distribuidor no es un consumidor, es un canal que debe tener además, su estructura profesional correspondiente. Y por tanto no confundir lo que es ir a vender algo a un consumidor para que este consumidor, después busque otro consumidor y se lo revenda. Que eso no es la venta multinivel, es la venta piramidal.

La venta multinivel es una venta que tiene un distribuidor que a su vez puede tener otros distribuidores y así sucesivamente haciendo los niveles correspondientes, pero sólo son canales de distribución. Son canales de distribución y no gestores pura y simplemente comisionistas; vienen pagados por un descuento sobre el precio y unos incentivos, en función de las cifras de negocios, como cualquier otro canal de distribución”.

Desde nuestra perspectiva "el marketing multinivel un sistema de venta directa personal en la que los consumidores de una o varias marcas (pero englobadas en un mismo grupo empresarial) tienen la opción de crear su propia empresa distribuidora de esa marca (y de las asociadas a ella si las hubiera), la cual puede vender productos y auspiciar a otros distribuidores. El auspiciamiento de esos distribuidores conlleva una necesaria relación de cooperación mutua, recibiendo el nuevo distribuidor formación y motivación y el antiguo un porcentaje de las ventas que el nuevo obtenga. Esta relación puede continuar y mejorar si el nuevo distribuidor al mismo tiempo que vende auspicia, y así sucesivamente”.

Una conclusión que nos resulta importante es la diversidad de conceptos que existen para hablar del Marketing Multinivel. Consideramos que la diversidad de nomenclaturas para el mismo hecho provoca una confusión en la percepción del mismo y crea dudas de credibilidad. Nos parece elocuente el ejemplo de “la franquicia” termino del que la opinión pública tiene una idea bastante

¹²³ Santolalla, J. R. La venta multinivel: realidad crítica a su contribución en el bienestar del consumidor. Nuevas Formas de Venta Directa. Madrid, Issues Relaciones Públicas, 1993.

aproximada de lo que significa, pero si la franquicia se llamase “agencia”, “licencia” y “dispensa” probablemente crearía ciertas dudas de conocimiento. Por todo esto proponemos que se use el termino de Marketing Multinivel de una forma general para referirse al network, al networking, al marketing de redes, a la venta interactiva, al MLM, a la venta multinivel o a la distribución interactiva entre otros términos. Somos conscientes de que hoy en día el concepto de Marketing Multinivel puede tener ciertas connotaciones peyorativas, pero la nueva situación de Internet y el habitual uso de la palabra “redes” para hacer mención a aspectos de la tecnología de la informática, provoca una confusión.

Otro termino que nos parece algo confuso es el de “Empresario Independiente”, ya que consideramos que es redundante. El vocablo “Emprendedor de la Distribución Interactiva” tampoco nos parece muy conveniente, ya que nos parece impreciso y no muy técnico, ya que consideramos que la palabra “emprendedor” tampoco parece adecuada para una persona que lleva varios años ejerciendo el negocio, y además, le da una orientación de “juventud innovadora” que puede no ajustarse al objetivo de que el negocio tenga una imagen sólida y creíble. Nosotros proponemos el concepto de “distribuidor multinivel” para designar al empresario independiente o emprendedor de distribución interactiva, ya que el ser distribuidor no excluye el ser empresario.

I. 6. 1. DIFERENCIA ENTRE EMPRESA DE MARKETING MULTINIVEL Y EMPRESA DE SISTEMA DE APOYO

Es de gran importancia hacer una aclaración previa, en las páginas iniciales de esta investigación, a una diferenciación de altas implicaciones en el sector de la distribución multinivel. La diferenciación la vamos a establecer entre las empresas de marketing multinivel y las empresas de apoyo al sistema (revisar Anexo 2: Empresas del Sistema).

Haremos una explicación previa de conceptos que trataremos a lo largo de esta Tesis, pero sobre los que existe una cierta confusión en el ámbito popular por estar muy mezclados entre sí.

La Venta Multinivel o Marketing a Nivel Múltiple o Marketing Directo de Red, como ya hemos aclarado anteriormente es un tipo de Venta Directa. A través del Marketing Multinivel puede venderse cualquier cosa, desde productos de primera necesidad o exclusivos y de lujo, hasta servicios de asesoría y consultoría, pasando por materiales didácticos y educativos. El Marketing Multinivel es un sistema de venta y como tal, permite vender todo lo vendible, es decir, todo aquello que puede ser tasado y marcado con un precio.

Sin embargo, el sistema multinivel es algo más complejo que una simple compra y venta de productos, de otra manera, ¿cómo se podrían prometer ingresos superiores a los 10 millones de pesetas anuales con un trabajo de naturaleza complementaria?

Básicamente, el Marketing Multinivel como sistema, requiere una estructura básica, como todo sistema de ventas necesita un proveedor de productos, una fábrica que produzca objetos tangibles, o una entidad que ofrezca servicios no inventariables para tener un producto que ofrecer al consumidor. En este sentido, la obtención de los productos sigue el proceso industrial o intelectual habitual: investigación, fabricación u obtención del producto, distribución y venta. En éstas últimas fases, para que el producto vaya de la fábrica al consumidor, debe haber una red de venta-distribución del producto. Es en este punto, en la gestión de la red de venta-distribución, en el que surgen las características distintivas del Marketing Multinivel.

Una red de Marketing Multinivel está compuesta de Distribuidores Independientes, relacionados entre ellos a través de un complejo sistema de remuneraciones, participaciones y porcentajes acumulables, de manera que cada Distribuidor Independiente forma parte de una agrupación a la que beneficia y, a su vez, se constituye en cabeza de una nueva agrupación de la

que se beneficia. En este sentido, la similitud del sistema Multinivel con la Venta Piramidal ensombrece periódicamente la actividad de los Distribuidores Independientes.

¿Qué es y qué hace un Distribuidor Independiente (DI)? El DI es un tipo de contrato laboral que conlleva varias funciones, en primer lugar, el DI debe distribuir y vender una serie de productos, en segundo, trata de consumir los productos que él mismo vende y compra a precio de mayorista y, en tercero, para progresar en el sistema MLM debe crear y liderar su propia red de venta-distribución y, consumo de productos, uno de los aspectos más difíciles del sistema MLM. Captar nuevos DI, liderarlos y gestionar la red apropiadamente no resulta fácil, más bien es una experiencia decepcionante para el DI novato. Llegados a este punto, el DI novato necesita conocimientos específicos y muchos estímulos para seguir creyendo que él es capaz de conseguir las sumas de dinero que en poco tiempo promete el MLM a sus distribuidores.

Es en este momento cuando surge el problema que nos atañe. ¿Cómo se resuelve el problema de la formación y la motivación de los DI? Dado que cada nuevo distribuidor es introducido por alguien que ya está dentro del negocio, este último se constituye en el tutor o el mentor del nuevo distribuidor y se encarga de transmitirle los conocimientos que él posee y animarlo a continuar, y a no desfallecer ante los obstáculos, algo que puede hacer con el trato personalizado. En España, casi desde los orígenes del MLM, los líderes de las redes de distribución de empresas de Marketing Multinivel celebran reuniones, seminarios y convenciones multitudinarias,¹²⁴ en las que se trabajan aspectos relacionados con la formación y la motivación de los DI; se les enseñan técnicas de venta, a contactar con nuevos DI, a gestionar su organización y se les estimulaba con desfiles de personajes famosos del mundo del deporte, el cine o la televisión... También con los líderes del MLM, y se les deslumbra con las riquezas, el poder adquisitivo, el lujoso estilo de vida y el status que sus líderes han alcanzado a través del sistema de Venta de Redes.

Estas reuniones han cambiado bastante en su orientación de comunicación en la última década, pero es aquí donde se han transmitido mensajes que han desvirtuado todo el sistema de venta multinivel. Los distribuidores sin experiencia quedaban atónitos ante este éxito en puertas, que ciertamente les motivaba pero sobre una base totalmente irreal, ya que no mencionaban en ningún momento las variables que habían provocado esa situación, como por ejemplo, un detalle

¹²⁴ En un capítulo posterior se realiza un análisis exhaustivo de los mensajes que se transmiten en estas conferencias, reuniones, etc.

sin importancia que son las horas reales empleadas diariamente al negocio. Estas reuniones multitudinarias que solían frecuentemente acabar con una frase muy representativa "nos vemos en las playas del mundo" animaban enormemente a los distintos profesionales (carniceros, peluqueros, costureros, funcionarios, etc.) a introducirse en el negocio o a continuar con él.

Mas han sido estas reuniones las que en cierta forma han provocado, al menos en parte, el descrédito de la Venta Multinivel, ya que en ellas se producían igualmente dos fenómenos:

- A. Que entre la audiencia se encontraban personas con ciertos conocimientos psicológicos, o sencillamente sentido común, que también estaban atónitas, pero ante la de barbaridades que les estaban contando y el show que estaban presenciando.
- B. Que esas personas que ingenuamente se habían creído que "trabajando quince horas a la semana pronto tendrían un Ferrari y quince casas a lo largo del mundo"¹²⁵, dejaron su trabajo, de renta obviamente más limitada, y se encontraron con otro, que no conocían y al cual le tenían que dedicar los ahorros del antiguo e insatisfactorio trabajo. Fueron luchando poco a poco, hasta que un día viendo la escasez de alimentos en la nevera, tuvieron que recurrir a su "honrosa" tradicional ocupación, y para no bajar la cabeza obviamente renegando de esa estafa y de esos embaucadores que les habían hecho dejar ese trabajo que "tanto les gustaba".

Hoy día estas reuniones se siguen realizando, con mensajes más pausados. A entrado un nuevo instrumento además de reuniones, cintas, libros, etc.: Internet. Instrumento de comunicación que puede relevar en gran parte a seminarios y cursos¹²⁶.

Hemos de destacar que la empresa de venta multinivel y quien organiza estas conferencias, reuniones, etc. no son la misma compañía. La empresa de "apoyo y motivación al sistema", en la mayoría de los países, la han formado los propios distribuidores, incluso realizando actividades que no eran de la aprobación de la empresa de Venta Multinivel, pero que tenía que cerrar los ojos, ya que la red de ese distribuidor era lo suficientemente poderosa en beneficios como para no permitirse el lujo de que se dedicara a realizar la distribución para una empresa competidora.

¹²⁵ De la Calle, A. Convención del 14 de agosto de 1994 en el estadio Vicente Calderón.

¹²⁶ Revista Negocios, Buenos Aires, nº 58, pág. 68. Junio 1996.

De ejemplo podemos tomar España. En nuestro país Amway (como empresa de Venta Multinivel) se instaló en 1986. Los primeros distribuidores se vieron en una situación muy lógica: Tenían una fuerza de ventas que querían que vendiesen los productos fabricados por Amway. Así que si, estos distribuidores iban a recibir un porcentaje de las ventas de su "fuerza de ventas" eran ellos los primeros interesados en que vendiesen, de ahí una necesidad clara de motivación y formación.

Uno de sus primeros distribuidores, Luis Costa, imitando las acciones de Dexter Jager (otro distribuidor) en Estados Unidos, empezó a traducir las cintas de las charlas que se daban en el país norteamericano. Estas cintas, ya traducidas, las duplicaba él de forma manual y las vendía a su red. Con el tiempo creo la empresa Redim, que se encargaba de organizar todos estos eventos y la grabación de cintas; incluso creando una editorial propia, Iberonet, para editar libros y revistas de motivación. Posteriormente se crearon otra serie de empresas, formadas por distribuidores con altas facturaciones, para la producción y distribución de las cintas de cassettes y otro tipo de material.

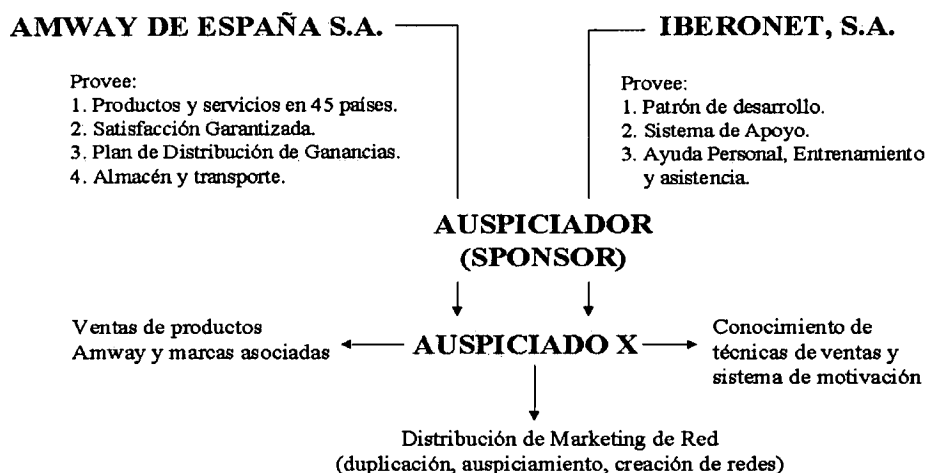


Figura I. 2.: Relación de la empresa de Marketing Multinivel, la empresa del Sistema de Apoyo y el Auspiciador o Empresario Independiente.

Fuente: Adaptación propia de idea en tetradíptico editado por Iberonet S.A. en 1988.

Amway y Redim-Iberonet S.A.-Exitibler S.L.-Exitape S.L.-Pronet^{Comentario} han convivido a lo largo de estos años apoyándose la una en la otra, pero trabajando, y a veces pensando, de forma diferente.

Finalmente, algo que debe ser mencionado, como aproximación al tema que nos ocupa, es que aparentemente, para la opinión de un buen número de distribuidores, un porcentaje de las personas que se han hecho millonarias en España a través del Marketing Multinivel no ha sido gracias a la venta de productos de la marca, como parece lógico en un principio, sino por el sistema de apoyo, es decir, vendiendo los productos y servicios de motivación y formación, auténtica máquina de hacer dinero a base de la venta de productos, que nada tienen que ver con los propios de la empresa.

Este tema más que percepción de algunos distribuidores y de personas fuera del negocio a trascendido más lejos, en el sentido de que han existido problemas dentro de la red de distribuidores en España por personas que han tenido dificultades con el Sistema de Apoyo. Emilio Montaraz y Ana Barros eran dos distribuidores diamante a los que Amway les suspendió el contrato en junio de 1996, y en opinión de éstos el único problema que existía era que los Montaraz no querían continuar con el desarrollo del Sistema en la forma en la que estaba estructurado^{Comentario}. De hecho, existe la ASDAM (Asociación de Ex-Distribuidores de Amway) que iniciaron un proceso judicial en contra de algunos líderes y de la propia empresa. El 16 de febrero de 2000 el Juzgado de Barcelona dictaminó a favor de la empresa Amway, la cual afirmaba que la rescisión del contrato fue debida única y exclusivamente a que el matrimonio Montaraz estaba distribuyendo a través de su red productos de otras marcas. A comienzos del año 2001 esta sentencia, que obliga al demandante a pagar una suma muy elevada a Amway, esta recurrida por Emilio y Ana Montaraz.

En la información que editaba Iberonet S.A. para la formación incluye un párrafo que aclara bastante la relación existente: "Iberonet, S.A. es una sociedad privada que ofrece un patrón de desarrollo de negocios. Sin embargo, nadie puede garantizarle que las técnicas y guías de dicho

^{Comentario} Estos son los distintos nombres por los que ha pasado la empresa del Sistema de Apoyo en España que sigue la orientación Jager. Es frecuente que los líderes al llegar a un nivel de facturación subjetivo, necesitan una o dos personas para que le ayuden en las tareas burocráticas (organización de seminarios, etc.) entonces también nombran a esta oficina de algún modo, en general, una palabra relacionada, al menos onomatopéyicamente, con el networking.

^{Comentario} En la investigación para obtener información de este asunto hemos obtenido tres versiones: 1. La de Emilio Montaraz que puede leerse en el Anexo 5 dicha información. 2. La versión de Amway que aseguran que el contrato se rescindió por que estaban distribuyendo otros productos. 3. La de un diamante (que suponemos la opinión del resto de diamantes) que afirma que Montaraz uso la red de Amway para otra distribución, la carta que se me envió también esta en el Anexo 5.

patrón funcionen para usted. Deseamos y esperamos que las ideas presentadas le den una ayuda para desarrollar un negocio fuerte y rentable. Esta sociedad no esta asociada ni funciona en coordinación con Amway de España, S.A.". Con esta aclaración quita las dudas que puedan existir sobre todo en el ámbito legal sobre la relación entre ambos. En el transcurso de la búsqueda de información exploratoria para nuestra investigación nos llamo poderosamente la atención que de las personas preguntadas al respecto, que no eran distribuidoras de Amway, ni una sola de ellas conocía este hecho, e incluso algunas al ser informadas de ello, lo ponían en duda y manifestaban una clara incredulidad.

I. 7. VENTA PIRAMIDAL

Es importante que se conceptúe la venta en pirámide ya que es un término que vamos a utilizar en nuestra investigación en repetidas ocasiones. La venta piramidal también la podemos encontrar con otras denominaciones como marketing piramidal, estructura piramidal, esquema Ponzi (en honor a su inventor)^{Comentario}, sistema en bola de nieve y otros, como esquema rata en la literatura traducida del japonés. Este tipo de venta se ha confundido, principalmente a finales de la década de los ochenta y principios de los noventa, con la venta que nos atañe, la venta multinivel; de hecho, guardan cierto paralelismo en algunas facetas de su actividad que pueden crear esta confusión. La venta piramidal es ilegal en España y estudiaremos este aspecto en páginas posteriores. En este apartado vamos a abordar las definiciones más relevantes de Venta Piramidal existentes en la literatura, sin ahondar en su vertiente legal, aunque en principio no podemos olvidar que como señala el Oxford English Dictionary "la venta piramidal es una forma de estafa financiera".

La primera definición que encontramos es la formulada por Patty (1987)¹²⁷, quien comenta que "el plan de venta en pirámide es una forma de venta a niveles múltiples. Básicamente implica una falsa presentación y a menudo un fraude. La práctica más nociva consiste en lo que se conoce como "caza de cabezas". En este tipo de ventas, el quid está en juntar personas dispuestas a invertir". Patty menciona dos de los aspectos clave de este tipo de venta, el primero de ellos es que supone un fraude y el segundo que la base del negocio es reunir personas "dispuestas a invertir". Este segundo aspecto es uno de los que más han provocado la confusión con el marketing multinivel, ya que en éste también interesa reclutar personas que entren a formar parte del sistema. La diferencia estriba en que la inversión es nimia en el multinivel ya que, como analizaremos a continuación, el coste de entrada en el negocio es relativamente bajo en la mayoría de las empresas, y se corresponde con un paquete de formación y un lote de productos de alta rotación.

^{Comentario} Este modelo fue creativamente usado por Charles Ponzi, un inmigrante europeo que llegó a Estados Unidos en la década de los años 30, por lo que se denominó esquema Ponzi. Ponzi creó un sistema internacional ficticio, de cupones de contestación que afirmaba produciría cantidades, sin precedentes, de intereses. Su esquema piramidal se deshizo cuando se supo que tales cupones no existían y que la única forma en que sus inversiones hacían dinero, era que él estaba usando el que obtenía de nuevos inversionistas para pagar a los antiguos. Esto funcionó bien hasta que un mayor número de inversionistas de los que ingresaban, quiso retirar sus inversiones y la pirámide se vino abajo.

¹²⁷ Patty, C. R. Manejo de vendedores. México, Editorial Diana, 1987.

Roux-Brioude (1988)¹²⁸ afirma que "en la venta piramidal se pone el acento sólo en el reclutamiento y jamás en la venta del producto al consumidor. El límite es que la mayor parte de los reclutados no conocen el producto ni cuando ellos se deciden a incorporarse a la empresa, ni cuando comienzan a "trabajar"".

En este caso se pone el énfasis sobre el conocimiento del producto, que ciertamente en la venta piramidal es bastante leve, sino nulo, mientras que en la venta multinivel existen cursos de formación de uso del producto, catálogos y otras formas de cognición de la gama de productos.

Otro estudioso que puntualizo este tipo de venta fue Brossi (1989)¹²⁹, para quien "el ilegal esquema piramidal implica la venta del derecho de reclutar a otras personas. En su forma más simplista, el esquema piramidal representa la no venta del producto, sino únicamente la venta del derecho de reclutar a otras personas. Basado en una progresión matemática, dicho sistema es engañoso, fraudulento y destinado al fracaso por su misma definición". Dos aspectos destaca Brossi, por un lado la base del negocio en reclutar personas y por otro lo engañoso del mismo. Como hemos comentado anteriormente, esta percepción de que el multinivel se basaba en el reclutamiento de personas como las pirámides fue debida en parte a que, durante los últimos años de los ochenta, ciertamente hubo una confusión entre los propios vendedores de empresas multinivel que provocaba un mal entendimiento del plan de marketing, concibiendo que era más beneficioso reclutar a otros vendedores que la venta. El equívoco se despejó por sí mismo cuando ellos pudieron observar que sino se producían las ventas no existían beneficios de ninguna clase.

Para Ignacio Moyá (1993)¹³⁰ piramidal "es la denominación genérica que reciben ciertos sistemas de comercialización, que consisten, básicamente, en captar personas formando estructuras en pirámide donde los últimos incorporados, que se sitúan en la base, ingresan en concepto de cuota de participación, cantidades de dinero, en cuantía variable, al reducido grupo que está en lo alto; a cambio, reciben promesas económicas que no se materializaran nunca o grandes cantidades de productos, casi siempre de dudosa calidad, que hay que almacenar, resultando muy difícil su venta; los esquemas de éste tipo han sido declarados ilegales en muchos países del mundo". El énfasis de Moyá está puesto en la estafa que supone "el canon entrada" en el negocio.

¹²⁸ Roux-Brioude, J. *La vente à domicile. Action commerciale, défense et illustration*. París, Chotard et Associés Editeurs, 1988.

¹²⁹ Brossi, M. *Diferentes estructuras de venta dentro de nuestra industria*. Huatulco, I Convención Nacional de la Asociación Mexicana de Ventas Directas AC, 1989.

Mir y Mollá (1993)¹³¹ explican la venta piramidal tomando en consideración a varios autores: “ después de conocer diferentes definiciones de marketing piramidal podemos llegar a la conclusión de que la venta piramidal se basa en la captación de un gran número de personas, en progresión, a las que se les hace invertir en la compra de gran cantidad de mercancías, sin preocuparse de dotarlas de la formación necesaria para realizar la venta de esos productos. Brossi (1989)¹³², la resume diciendo que "la definición “pirámide” depende en gran parte de si la compensación se deriva *primordialmente* del reclutamiento en vez de por la venta de producto". Consideramos que esta apreciación de Brossi es bastante adecuada de acuerdo a delimitar un sistema de venta del otro. En todo caso más adelante haremos una diferenciación más exhaustiva de ambos tipos de venta.

Con este “sistema tan simple de reclutamiento de personas” según Patty (1987)¹³³, si se estimula a cada nuevo vendedor a juntar sólo seis inversionistas adicionales, en nueve etapas se habría reclutado a más de 10.000.000 de vendedores. Apenas en once etapas, habría más vendedores que habitantes en Estados Unidos. A continuación se expone esta pirámide:

<u>Niveles</u>	<u>Número de vendedores</u>
	1
1	6
2	36
3	216
4	1.296
5	7.776
6	46.656
7	279.936
8	1.679.616
9	10.077.696
10	60.466.176
11	362.797.056

Cuadro I. 1: Pirámide de número de vendedores según los niveles. Fuente: C. R. Patty

¹³⁰ Moyá, I. Diccionario Práctico del Marketing Multinivel. Madrid, Iberonet, 1993.

¹³¹ Mir, J. y Mollá, A. Informe para la asociación de Venta Directa. 1993.

¹³² Brossi, M. Diferentes estructuras de venta dentro de nuestra industria. Huatulco, I Convención Nacional de la Asociación Mexicana de Ventas Directas AC, 1989.

¹³³ Patty, C. R. Manejo de vendedores. México, Editorial Diana, 1987.

Según Brossi (1989)¹³⁴, si siguiéramos con el desarrollo de esta pirámide, en el decimotercer nivel se excedería toda la población mundial.

12	2.176.782.336
13	13.060.694.016

Las principales características de esta ilegal forma de venta son:

- a) Promesas de grandes ganancias. Normalmente este tipo de promesas se centra en la etapa del reclutamiento, aunque esta filosofía de riqueza forma parte de la empresa y así, constantemente se alude a los automóviles, joyas, mansiones, viajes, nivel de vida, etc., de todos aquellos que “han triunfado y se han convertido en multimillonarios” gracias a este sistema.
- b) Grandes pagos iniciales de introducción. Al vender como “una oportunidad única en la vida” el entrar a formar parte de alguna de estas empresas, son muchas las personas que están dispuestas a pagar las grandes cantidades económicas que las empresas les exigen. En estos pagos o cuotas iniciales se sustenta una gran parte del negocio y de las ganancias del sistema piramidal, es el costo tan alto que hay que pagar por convertirse en distribuidor.
- c) Muy poco énfasis en la venta de los productos. Estas empresas centran toda su actividad y todos sus esfuerzos en la captación de nuevos miembros para la pirámide, la venta de los productos es una actividad colateral, a la que se dedica muy poco tiempo y esfuerzo por parte de la dirección de la empresa, a la cual, lo que le preocupa es el objetivo principal de su negocio, el reclutamiento.
- d) Potencian la compra de grandes existencias de mercancías. Según Clothier (1991)¹³⁵, se estimula a comprar un inventario de productos lo más grande posible con el descuento más alto posible, antes de obtener pedidos de clientes u otros distribuidores, y sin ningún recurso al reembolso. Para Brossi (1989)¹³⁶, se suele sobrecargar a los nuevos reclutas con grandes cantidades de inventario, el cual termina descomponiéndose en los garajes de la gente.

¹³⁴ Brossi, M. Diferentes estructuras de venta dentro de nuestra industria. Huatulco, I Convención Nacional de la Asociación Mexicana de Ventas Directas AC, 1989.

¹³⁵ Clothier, P. Marketing Multi-Nivel. Guía práctica para el éxito en el networking. Valencia, Promociones Jumerca, 1991.

¹³⁶ Brossi, M. Diferentes estructuras de venta dentro de nuestra industria. Huatulco, I Convención Nacional de la Asociación Mexicana de Ventas Directas AC, 1989.

Además de estas cuatro características que definen el sistema piramidal, Kishel y Kishel (1991)¹³⁷, exponen las siguientes:

- ⇒ Restan importancia al trabajo duro y al sacrificio personal para alcanzar el éxito.
- ⇒ Pagan derechos de reclutamiento a captadores profesionales.
- ⇒ Tienen productos con una baja repetición de compra, los clientes pueden comprar una vez, pero no suelen repetir en su compra.
- ⇒ La empresa está estructurada para que sólo los distribuidores de la base de la organización, realicen ventas a los consumidores.
- ⇒ Tienen una baja rentabilidad sobre las compras de los productos.

Miquel Peris, L'Hermie, Parra Guerrero y Peris (2000)¹³⁸ aclaran que "en la venta piramidal, ilícita en España, la red de vendedores se ocupa de captar nuevos individuos realizándose las ventas únicamente por los distribuidores que ocupan la base de la pirámide". Los autores quieren resaltar el aspecto de "pirámide" de este tipo de venta ya que unos pocos se benefician de un trabajo de unos muchos, existiendo lo que podría ser una explotación ilegal.

¹³⁷ Kishel, G. y Kishel, P. Build your own network sales business. New York, Edita John Wiley & Sons, 1991.

¹³⁸ Miquel Peris, S., L'Hermie, C., Parra Guerrero, F. y Miquel Romero, M.J. Distribución Comercial. Madrid, Edita ESIC, 2000.

I. 7. 1. DIFERENCIACIÓN ENTRE LA VENTA MULTINIVEL Y LA VENTA PIRAMIDAL

Es importante destacar en primer lugar que la venta piramidal es una práctica fraudulenta expresamente prohibida por el artículo 24 de la Ley de Ordenación del Comercio Minorista, de 15 de enero de 1996.

A la hora de diferenciar la venta multinivel de la venta piramidal podemos acudir a distintas fuentes, que a la postre nos ofrecen visiones no muy diferenciadas. Consideramos de interés ofrecer en primer lugar la fuente para aportar un mayor grado de objetividad.

1. Mir, J. y Mollá, A. (1993)¹³⁹ y diversos autores. Para Mir y Mollá uno de los principales problemas con los que se encuentran las empresas de venta multinivel al introducirse en un nuevo mercado, es su similitud, en algunos aspectos, con la venta piramidal, por ello, hacen una diferenciación apoyándose en distintos autores.

Para poder leer acerca de la diferencia entre multinivel y pirámide nos podemos trasladar hasta la década de los ochenta, cuando aparecen las primeras líneas en este sentido. En el segundo lustro Patty (1987)¹⁴⁰ explica que "las compañías de gran reputación, en venta multinivel, se esfuerzan en la venta de buena mercancía, a clientes satisfechos, sobre una base de repetición. Impiden la "caza de cabezas" al no permitir a un distribuidor ganar una bonificación de reclutamiento, a menos que el nuevo subdistribuidor haga cierto número de ventas mensuales".

Un año más tarde, encontramos la matización de Roux-Brioude (1988)¹⁴¹, para quien "los sistemas multinivel buscan los ingresos por la venta de los productos y por el desarrollo de la actividad comercial. Dependen de la venta a los consumidores y de la creación de un mercado. Por tanto, requieren productos de calidad, con precios relativamente competitivos y de una red comercial que se dedique realmente a vender. Mientras que a los sistemas piramidales no les preocupa mucho la venta repetitiva de sus productos a los consumidores. Los beneficios se realizan por el "volumen" de inscripciones de nuevos candidatos que compran sus productos, no

¹³⁹ Mir, J. y Mollá, A. Informe para la asociación de Venta Directa. 1993.

¹⁴⁰ Patty, C. R. Manejo de vendedores. Mexico, Editorial Diana, 1987.

¹⁴¹ Roux-Brioude, J. La vente à domicile. Action commerciale, défense et illustration. París, Chotard et Associés Editeurs, 1988.

porque sean útiles o con un precio atractivo, sino porque las deben comprar para entrar en el sistema".

La piramidación da el derecho a reclutar a otras personas. Sobre la base de la decepción matemática implícita, las pirámides son por definición fraudulentas e ilegales. Por otro lado, "el marketing multinivel es la legítima comercialización de productos y servicios a través de pequeños empresarios, vendedores directos, a quienes se les compensa tanto por sus propias ventas como sobre las ventas de las personas que han reclutado y capacitado" (Brossi, 1989)¹⁴².

"Al elegir una empresa de venta multinivel, debe estar seguro que la empresa que elige es una empresa de venta multinivel y no una empresa ilegal de venta piramidal. Al tener las dos la misma estructura organizacional, es fácil confundirlas. Las legítimas empresas de venta multinivel generan ingresos por la venta de productos al consumidor; las piramidales generan ingresos simplemente por incorporar nuevos miembros y cobrar sus derechos" (Kishel y Kishel, 1991)¹⁴³. Unos años más tarde los Kishel (1999)¹⁴⁴ incorporan otra serie de matices a atender de un posible esquema piramidal: "dan promesas de enriquecimiento extremadamente exageradas, restan importancia al trabajo duro y al sacrificio personal, animan fuertemente a reclutar personas, pagar por auspiciar, tienen un alto canon de entrada en el negocio, no tienen un producto o servicio claro para vender, no tienen unas bases de ética claramente acordadas o no tienen un sistema de devolución de productos".

Según Neil Offten, "el multinivel no es piramidal, la base del negocio multinivel, no está así en la captación de nuevos integrantes en la estructura de la compañía, sino en el volumen de negocio que es capaz de conseguir cada uno y los miembros de su equipo" (Zafra, 1991)¹⁴⁵.

Mir y Mollá comentan en su trabajo que sobre la base de todo lo expuesto, creen que las principales diferencias entre ellas son que la venta multinivel es legal y la piramidal ilegal, la primera basa su estrategia en descuentos por el volumen de ventas realizadas, por ello le dedica gran atención a todo su entorno comercial así como a la calidad de los productos comercializados; mientras que la venta piramidal, vende el reclutamiento, el entrar a formar parte de la organización,

¹⁴² Brossi, M. Diferentes estructuras de ventas dentro de nuestra industria. Hualtulco, I Convención Nacional de la Asociación Mexicana de Ventas Directas A.C. 1989.

¹⁴³ Kishel, G. y Kishel, P. Build your own network sales business. New York, John Wiley & Sons, 1991.

¹⁴⁴ Kishel, G. y Kishel, P.G. Start and Succeed in Multilevel Marketing. Nueva York (EE.UU.), John Wiley & Sons, Inc., 1999.

¹⁴⁵ Zafra, J. M. Delito de faraones. Los consumidores españoles ya tienen experiencia de venta piramidal. El País, suplemento de Negocios, año VII, nº 314, 3 de noviembre de 1991.

ahí radica su principal fuente de ingresos, en las cuotas de los captados, por ello le dedica poca importancia a las técnicas de venta y a los propios productos, los cuales no pasan de ser una mera justificación. La venta multinivel no requiere el desembolso de grandes cantidades económicas al comenzar a trabajar ni posteriormente, en caso de comprar algunas existencias de difícil salida al mercado, existe pacto de recompensa; en la venta piramidal es necesario realizar fuertes desembolsos económicos y además no hay pacto de recompra.

Los autores Althoff y Althoff (1995)¹⁴⁶ exponen en su obra algunas caracterizaciones que distinguen un tipo de venta de la otra. Dividen las diferencias en varios apartados:

- A. *Productos y clientes*: No se vende de un vendedor a otro en MMN (Marketing Multinivel), la cadena es fabricante - distribuidor - cliente, por lo que el producto no se puede encarecer, ni se suele encontrar a precios diferentes.
- B. *Socios comerciales*: El distribuidor o socio tiene, según estos autores, absoluto derecho de decisión sobre la cantidad que quiere comprar de producto, y esta prohibido que se exijan compras iniciales o inversiones de entrada. Además la gran mayoría de las empresas de MMN tienen el servicio de garantía por si alguien decide "echarse atrás".
- C. *Beneficios*: En Marketing Multinivel no ganan mas dinero necesariamente los que llevan más tiempo, es decir los que está más cerca del vértice de la pirámide, sino que en cualquier nivel se dan las mismas condiciones para obtener el éxito; no hay "primas por cabeza" sino bonificaciones en función de la productividad de los nuevos socios.

2. Santolalla, J. R. (1992)¹⁴⁷. Para este autor "la venta multinivel no está inventando nada, está utilizando canales que realmente son tradicionales. Por lo tanto, tiene que quedar claro esta distinción, porque todo lo que no sea encauzarla por este campo, es intentar mezclar o confundir lo que es la venta piramidal o referencial con la venta multinivel."

Para Santolalla se muestra en el cuadro adjunto el resumen, de cuáles son las variables que deben contemplarse en la comercialización de un producto y cuál es el tratamiento que cada una de estas variables hace si utilizamos la técnica de la venta piramidal o venta referencial o si utilizamos la venta multinivel.

¹⁴⁶ Althoff, A. y U. El Marketing Multi-Nivel. Una salida profesional de futuro. Logroño, Mogar Linotype, 1995.

¹⁴⁷ Santolalla, J. R. La venta multi-nivel: realidad y crítica a su contribución en el bienestar del consumidor. Valencia, seminario: Las Nuevas Formas de Venta Directa, marzo 1992.

TRATAMIENTO		VENTA PIRAMIDAL Y VENTA REFERENCIAL	VENTA MULTI-NIVEL
VARIABLES			
Calificación legal		En principio fraudulenta y prohibida	Legal y beneficiosa para el consumidor
Sistema distributivo		Aparente red de ventas	Utilizando el canal del distribuidor
Operativa que sigue		Ventas dirigidas a captar nuevos compradores para compensar la alta inversión realizada por cada uno que inicia la pirámide sea o no consumidor final	Ventas a través de distribuidores independientes que pueden reclutar otros distribuidores siempre para la venta directa desde el empresario hasta llegar al consumidor final
Rasgos distintivos:			
Cuota de ingreso		Alta y no retornable	Simbólica a coste y retornable
Calidad del producto		Caros y difícilmente vendibles	Se venden en el mercado y su relación calidad/precio muy atractiva y de actualidad
Garantía de devolución		No se acepta la devolución	Se acepta y se devuelve el dinero pagado
Solidez del negocio		Nula solidez	Sólida, consolidada y estables a largo plazo
Actividad comercial		No existe actividad estable	Sólo vender producto
Stocks		Obligan a comprar stocks mínimos	No obligan a ningún stock mínimo
Resolución del contrato del distribuidor		Se impide intrínsecamente	Se garantiza ya que debe renovar periódicamente si se desea libremente
Garantías al consumidor		Ninguna	Todas las establecidas por la ley incluso superiores
Tratamiento del consumidor		Obligarle a buscar otros compradores	Un cliente con trato preferencial por encima del dado por el punto de venta

Cuadro I. 2.: Diferencias entre la Venta Piramidal y la Venta Multinivel. Fuente: J. R. Santolalla

Siguiendo con los comentarios de Santolalla y empezando por la primera variable, primero tiene que ser el derecho y después el hecho. La calificación legal de la venta piramidal es fraudulenta y prohibida, la de la multinivel es legal y además con amplios beneficios para el consumidor, porque le llega el producto en las mejores condiciones con las garantías correspondientes y eliminando costos sobre el precio, costos de publicidad, promoción, etc. puesto

que el oferente del producto de la venta multinivel llega con un liderazgo de costos realmente atractivo, que permite la oferta que le hace el distribuidor correspondiente.

El sistema distributivo en la venta piramidal es una aparente red de ventas. En la venta multinivel es un canal de distribución como lo utilizan las empresas o sectores empresariales. Semejante a los seguros, en cuyo sector se nombran agentes libres, agentes exclusivistas o agentes a través de un contrato mercantil y automáticamente ese agente tiene sus subagentes y van contratando los seguros.

La operativa que sigue la venta piramidal, es la de ventas dirigidas a captar nuevos consumidores para compensar la alta inversión realizada por el consumidor inicial, que tiene que buscar a su vez otros consumidores. La ley Catalana, que define lo que es la venta piramidal en su artículo 18, dice que la venta piramidal está prohibida y es toda aquella venta que pretenda que un consumidor adquiera una mercancía o un producto en firme, obligándose a tener que revenderlo a otros consumidores. Santolalla indica que la venta piramidal ataca directamente al consumidor, la venta multinivel no. Para el profesor la venta multinivel no llega al consumidor final nada más que a través del distribuidor, evidentemente, es un profesional que se puede ganar la vida como cualquier otro.

Así mismo comenta que "la cuota de ingreso en la venta piramidal es alta y nunca retornable, porque ahí está el espíritu fraudulento de la venta piramidal. En colocarle a alguien el producto y decirle que no le acepta la devolución. El precio es muy atractivo por las razones apuntadas. La garantía de devolución en la venta piramidal es que no se aceptan las devoluciones. En la venta multinivel se aceptan todas las devoluciones".

Otra cuestión que Santolalla considera relevante es la solidez del negocio, que mientras en las ventas piramidales son empresas que tienen muy poca solidez, y además poca antigüedad, prácticamente nacen para esto, en las ventas multinivel, tienen una solidez realmente importante. También recalca que hay empresas de multinivel que tienen 9.000 puestos de trabajo fijos, que tienen miles de hectáreas con implantaciones industriales y que por tanto, son empresas como otra cualquiera, incluso más importantes que la mayoría de las empresas. Así mismo las empresas de multinivel tienen una solidez de negocio total. La actividad comercial de la venta piramidal prácticamente no existe esa actividad estable. Son ventas que se hacen y después desaparecen en cuanto se ha hecho la liquidación de stocks.

Para Santolalla la actividad comercial en la venta multinivel sólo se dedica a vender un producto como cualquier otra empresa. Por otro lado, la venta piramidal obliga a comprar unos stocks mínimos. La venta multinivel no obliga a ningún stock mínimo, ni a ningún tipo de compra al consumidor final. El consumidor compra lo que le apetece y, de acuerdo con las leyes, puede devolverlo dentro de los 7 días, etc., o sea, cumpliendo todos los requisitos legales.

La garantía al consumidor, en la venta multinivel es total, en la venta piramidal no existe. En la resolución del contrato de la venta piramidal, el comprador que entra dentro de la cadena de la pirámide se le impide claramente rescindir su contrato. En la venta multinivel es un contrato mercantil como otro cualquiera que lógicamente tiene un vencimiento, que generalmente es anual, prorrogable si las partes están de acuerdo.

Por último, el tratamiento al consumidor en la venta piramidal obliga a buscar a otros consumidores que le compren. En cambio en la venta multinivel el consumidor tiene un trato puramente profesional por encima del dado en el propio punto de venta. Para Santolalla, hoy en día el punto de venta y el autoservicio, está más deshumanizado que la venta domiciliaria, que la venta personal. Para el profesor no cabe la menor duda de que el distribuidor de una empresa multinivel que acude con las debidas garantías a ver a un ama de casa o a ver un individuo para ofrecerle una serie de productos, le da mejor trato que el punto de venta. Santolalla comenta: "En el punto de venta, llegas, coges lo que sea, sales por caja, pagas y se acabó. Y tienen la costumbre, algunos, de revisar para ver si se ha pagado el ticket, para que no haya ningún contubernio entre el consumidor y la cajera porque la pérdida desconocida empieza a ser importante. La venta multinivel, da una mejor calidad, siendo las diferencias suficientemente claras."

Para Santolalla la estructura comercial de la venta multinivel consiste, "en primer lugar, en que la venta multinivel, sólo es posible si la empresa que ofrece el producto que debe de ser comercializado tiene una configuración empresarial al servicio del consumidor. Esa debe ser la filosofía. O sea, una empresa que lo que quiere es que el consumidor consuma por consumir, no elegirá nunca una técnica, un canal de distribución de venta multinivel, elegirá cualquier otro tipo de canal. Si tiene una filosofía y una configuración empresarial al servicio del consumidor, debe de pensar que estas técnicas de Venta Directa son utilizables. En segundo lugar, la empresa que se dedica a la venta multinivel tiene que partir de la base de que su producto tiene que ser muy creativo y que tenga un I + D muy amplio, puesto que lo que ofrece tiene que ser novedad, tiene que ser calidad, tiene que ser garantía y eso no se improvisa. O se tiene o no se tiene, y sino se

tiene, no se puede hacer una venta multinivel seria; se podría hacer por poco tiempo, pero después, lógicamente, el boomerang del consumidor haría peor el remedio que la enfermedad".

Por otro lado Santolalla¹⁴⁸ matiza que: "la empresa que se dedica a la venta multinivel, tiene que tener un programa claro de ventas, saber lo que quiere y cómo lo quiere. Una reciente ley española de defensa de la intimidad de las personas (se esta refiriendo a la Ley de Listas Robinson) puede ir en contra de la expansión de algunas técnicas de Venta Directa, puesto que si una persona quiere o decide no ser atacada por la Venta Directa, puede ejercitar su derecho y por lo tanto queda exenta de esa agresividad, de esa acción de venta. Razón de más para ir a la venta multinivel, porque la venta multinivel está basada en la acción personalizada, y no, en todo lo que son mailings y marketing directos, etc. Todo lo que venga a través de bases de datos tendrá que pasar previamente por el cedazo de todos aquellos que digan que no quieren que se les moleste, o si quieren ser accesibles a una técnica de este tipo."

En realidad, habría que manifestar ante las palabras de Santolalla, que en la Venta Multinivel no se usan las bases de datos. Lo corriente es partir de una base de amigos, compañeros de trabajo y familia, y a partir de ahí fidelizar a algunos componentes e ir introduciendo otros. Mas en la mayoría de las ocasiones una vez que, incluso se dispone de este grupo la configuración como base de datos es muy elemental, ni siquiera informatizada; se llama, a lo sumo, cada determinado periodo de tiempo al grupo, pero en general se espera a que el cliente llame por teléfono.

Santolalla resalta también que las empresas multinivel, tienen que tener un programa de ventas, muy bien hecho y después tienen que tener una estructura de liderazgo de costos muy ajustados; a la venta multinivel, sólo pueden acceder aquellas empresas que por su envergadura y por su dimensión pueden alcanzar liderazgos de costos, es decir economías de escala, reducciones de costo en todos los aspectos que les permitan ofrecer un producto en las mejores condiciones y, por tanto, a la venta multinivel, no puede acudir todo el mundo. Hay que tener una organización de Venta Directa, a través de un canal distribuidor, ya que la venta multinivel consiste en que se buscan unos distribuidores, se les motiva con técnicas de formación profesional de ventas muy atractivas, muy agresivas, que a veces, han llegado incluso, en este país, a ser denunciadas como equivalentes a sectas. Eso se ha dicho, porque, lógicamente, la venta domiciliaria, sea cual sea y, la figura que se utilice es muy dura, porque el consumidor hoy en día no es el de hace 25 años que se

¹⁴⁸ Santolalla, J. R. La venta multi-nivel: realidad y crítica a su contribución en el bienestar del consumir. En Nuevas formas de venta directa. Madrid, Edita Issues Relaciones Públicas, 1993.

le engañaba. El consumidor de hoy en día abre una puerta y si acepta una venta persona a persona, es un consumidor que tiene un protagonismo; y esto hace que el vendedor tenga que ser un gran vendedor, un hombre correcto, un hombre amable, un hombre agresivo comercialmente, no violentamente y por tanto tiene que tener una formación muy dinámica y muy activa. Así muchas veces confundimos lo que es formación profesional, siendo lo más cómodo decir que es una secta.

Para Santolalla la formación del distribuidor en la venta multinivel tiene que ser realmente bastante agresiva, porque tiene que estar muy motivada.

Esta es una de las cuestiones de las que en un principio dudamos y que en capítulos posteriores analizaremos con más detenimiento e investigaremos.

Otros aspectos de la venta multinivel son:

- a. "El distribuidor que llega a una determinada dimensión tiene dos opciones: o hacerse comercial colegiado pagando su cuota y pagando su fisco, o puede hacerse empresario autónomo y tiene que pagar sus correspondientes impuestos. Otra cosa, es que lo haga o no lo haga, pero lo que si está claro, es, cuáles son sus derechos y sus obligaciones.
- b. En la venta multinivel, el distribuidor tiene unas reglas que están en un Código Ético que tiene que firmar y que se compromete a cumplir, cosa que no pasa en ninguna venta piramidal. En ésta no existen los códigos. El consumidor puede, si quiere, conocer el Código y por lo tanto, puede saber exactamente cuáles son las condiciones en las que le van a hacer la oferta, sin perjuicio de que él puede, como consumidor, ejercitar los derechos que el ordenamiento legal vigente le otorga.
- c. El distribuidor tiene que actuar con una gestión de venta y atención al cliente muy activa porque, el consumidor final tiene que recibir un servicio.
- d. El distribuidor, si quiere a su vez ser un elemento del nivel mayor, tiene que buscar otros distribuidores. Cuantos más distribuidores tenga, más posibilidades de incrementar sus ingresos, y eso es tan lógico como cualquier otra actividad humana. Así como el agente de seguros tiene subagentes, el agente comercial colegiado tiene subagentes..., porque intenta ampliar lo más posible el campo de su actividad profesional a base de dar una parte de la comisión a sus subagentes y de recibir una pequeña parte del trabajo de los otros. Todo en

función de la productividad. Por lo tanto en este campo no puede presentarse como una cosa ilícita o como una situación, evidentemente, absurda. Es lógico que una persona quiera agrandar su negocio, porque él es un distribuidor. Agrandar su negocio teniendo otros distribuidores a los cuales les da sus posibilidades de gestión y de los cuales reciba un pequeño porcentaje, ya que la suma de muchas partes porcentuales pequeñas es mucho mayor que la que podría obtenerse, si estuviera sólo; la venta multinivel, lo que hace es incentivar la creación de empresas de distribución, de mini empresas de distribución.

- e. La venta multinivel, por último, en su estructura de funcionamiento es de una igualdad de oportunidades total. Cada distribuidor puede llegar al máximo que él mismo logre. Porque cada uno en la venta multinivel, se labra su propio porvenir. Y nadie puede ir en contra de esta situación. Toda esta estructura, lógicamente tiene que ir siempre, porque si no sería un fracaso rotundo, atendiendo a la mejora de la calidad de vida del consumidor. Todo lo que hace la venta multinivel debe ser con la óptica de mimar, de cuidar, de proteger, de informar, de convencer, de asesorar al consumidor. Si no puede ser, pan para hoy y hambre para mañana".

El discurso de Santolalla nos induce a comentar que la motivación con técnicas de formación profesional de ventas no ha sido la causa de las denuncias interpuestas a la venta multinivel por secta, sino otro tipo de acciones y actitudes llevadas a cabo en España por una empresa diferente a la distribuidora de productos de consumo, la de apoyo al sistema de Venta Multinivel. Este importante aspecto de la distribución multinivel también será tenido en cuenta en un apartado posterior del presente Proyecto de Tesis en el que comentaremos las diferencias entre el sistema de apoyo y la empresa distribuidora, así como la comunicación ejercida por una y otra, y las situaciones y circunstancias que han llevado a denunciar al Multinivel en España.

- 3. Asociación de Empresarios de Distribución Multinivel: ADEDEM. La Asociación de Empresarios de Distribución Multinivel propone en su Dossier Informativo las principales diferencias existentes entre la venta multinivel y la piramidal. Esta tabla es la misma que proponía Patric Sullivan, Director General de Amway, en una carta abierta a los distribuidores por medio de la revista de la empresa, Amagram¹⁴⁹. Así mismo aparece esta diferenciación en la gran parte de la literatura consultada, por lo que podemos decir que es esta la más aceptada en el ámbito del Marketing Multinivel.

¹⁴⁹ AMAGRAM, nº 1. Febrero - 1992. Págs. 7 y 8.

	VENTA MULTINIVEL	VENTA PIRAMIDAL
Coste de entrada	Bajo coste de entrada (productos de demostración y material de formación)	Alto coste de entrada (servicio de formación y acumulación de productos)
Variedad de productos	Amplía variedad de productos	Productos de dudoso valor
Calidad de los productos	Productos de calidad	Inexistencia real de los productos
Participantes	Distribuidores independiente	Son fraudulentos
Riesgos por parte de los participantes	No se exige acumulación de existencias innecesarias	Acumulación de productos
Formación	Importancia concedida a la formación de los distribuidores	Ninguna formación en la venta de productos al público ni preocupación al respecto
Legalidad	Legal	Ilegal
Garantía de devolución	Garantía de devolución y recompra de productos	No existe una política de garantía de satisfacción ni de devolución
Enfoque de la compañía	Se trata de compañías centradas en el largo plazo	Se trata de esquemas centrados en el corto plazo
Compensación del trabajo realizado	Reconocimiento de los progresos y logros	Compra de las posiciones

Cuadro I. 3.: Diferenciación entre venta multinivel y piramidal establecida por ADEDEM.

Fuente: ADEDEM¹⁵⁰

4. Manual de referencia de Amway para el distribuidor¹⁵¹. *Venta Directa, Ventas en Cadena, Pirámide y Amway*. Redactamos en estas líneas, de una forma lo más fidedigna posible, la opinión que esta empresa tiene de ambos tipos de venta; por este motivo, muchas de las frases están expresadas de la forma que lo ha hecho Amway en su documento de referencia al distribuidor.

¹⁵⁰ ADEDEM. Dossier informativo para prensa. 1995.

¹⁵¹ Amway. Manual de referencia de Amway para el distribuidor. 1995.

Para Amway mucha gente confunde las ventas y los planes de ventas de compañías honradas de Venta Directa con esquemas fraudulentos como el sistema de ventas llamado “en pirámide”. Para esta empresa "sin embargo, existen diferencias críticas entre los sistemas honrados y fraudulentos de Venta Directa. Compañías honradas de Venta Directa inician negocios para vender productos y servicios a largo plazo a distribuidores satisfechos. Los esquemas fraudulentos sirven para ganar dinero lo más rápido posible y fundamentalmente por los organizadores".

Las "ventas por cadena": Las ventas por cadena consisten en hacer creer al cliente que obtiene mercancía por una suma de dinero menor que su valor “real”. El vendedor puede ofrecer al cliente cierta mercancía o bien a precio muy reducido o gratuitamente si el consumidor recluta a nuevos clientes. De esta manera, se engaña al cliente cuando la mercancía rebajada es el premio para reclutar.

El sistema de "ventas en pirámide": El sistema de ventas en pirámide ganó notoriedad hace más de diez años cuando algunos ciudadanos perdieron una gran cantidad de dinero como resultado de inversiones en esquemas fraudulentos de “ventas”. Las pirámides, como se conocen corrientemente tienen tres características:

1. El sistema consiste en dar a entender que se trata de la venta de productos directamente al público y a domicilio; sin embargo, los productos suministrados por los organizadores son generalmente de mala calidad y, en algunos casos, ni siquiera se pueden vender.
2. El que desea participar en este sistema debe pagar una suma importante para tener derecho: este pago generalmente se disfraza en forma de una inversión en almacenamiento de productos o como pago para “servicios de entrenamiento”.
3. Se premia a los participantes con pagos de sumas importantes de dinero si reclutan a nuevos participantes. Este pago se hace en forma de “comisión” y se basa sobre lo que el nuevo participante ha pagado para tener derecho a formar parte del sistema. Por lo tanto, cualquiera que sea el objetivo aparente, la fuente principal de ingresos para los participantes se basa en el reclutamiento de nuevos candidatos y no en la venta de productos al público.

Por lo tanto, el sistema en pirámide es fraudulento porque enriquece a sus organizadores a expensas de los que han pagado sumas importantes de dinero para formar parte del sistema, quienes luego se dan cuenta de que no pueden recuperar su inversión, sea vendiendo productos o convenciendo a nuevos participantes de que formen parte del sistema.

El Plan de Ventas y de Marketing de Amway es diferente: Para ser distribuidor de Amway, se pide al distribuidor de Amway que compre el Paquete de Iniciación al Negocio. Amway no aconseja el almacenamiento importante de productos y protege aún más los intereses de los distribuidores garantizándoles el reembolso del Paquete de Iniciación al Negocio. Si deciden no continuar con el negocio dentro de los 90 días que siguen a la firma del contrato, así como volviendo a comprar los productos no vendidos en la fecha de su renuncia, a condición de que no estén totalmente usados o dañados y reembolsando al distribuidor de acuerdo con su norma de reembolso. De este modo, un distribuidor de Amway no se quedará con existencias no vendidas si, por cualquier razón, decide abandonar el negocio. Muy diferente al sistema "en pirámide", el Plan de Ventas y de Marketing de Amway es principalmente un programa de ventas. Aunque anima a los distribuidores a auspiciar a otros, Amway no les da a entender que recibirán pagos u otras ganancias simplemente por el hecho de auspiciar a nuevos distribuidores. Más bien, Amway anima a los distribuidores a que ayuden a los nuevos distribuidores que auspician para que lancen a su vez un negocio con éxito, por medio de Ráppeles a los auspiciadores, que se calculan sobre la base del volumen de ventas del nuevo distribuidor. Sin embargo, estos Ráppeles dependen de la venta de productos Amway al público por el distribuidor auspiciador y el nuevo distribuidor.

El Plan de Ventas y de Marketing de Amway no aconseja explícitamente tener un exceso de existencias: No es obligatorio comprar una gran cantidad de productos, ni al principio cuando inicia el negocio ni después. Los productos pueden adquirirse fácilmente por medio de su auspiciador o ser enviados rápidamente por el almacén de Amway. Se aconseja insistentemente a los distribuidores que no obtengan más productos de los que piensan vender el mes siguiente.

Además de esta selección hay que destacar las aportaciones, para esclarecer este problema de confusión, que han hecho distintos autores especializados en Marketing de Redes. Un ejemplo lo tenemos en la "guía para detectar los esquemas piramidales" realizada por la edición de la revista

Amagram en el Reino Unido y recogida por Dominique Xardel¹⁵². Estos son una serie de consejos que ayuden a evitar sistemas fraudulentos de pirámide. Así se deben evitar esquemas que:

1. "Estimulen inversiones en artículos como una forma de obtener descuentos, antes de que los clientes hayan realizado el pedido, o para ocupar un puesto más alto en la organización.
2. Exijan al participante que efectúe pagos fijos y regulares en metálico, o que se endeuden de cualquier forma.
3. Supongan un esquema en el que las ganancias se basen fundamentalmente en el acto de auspiciamiento de otros, en vez de en una combinación de recompensas entre la venta al por mayor y la venta al por menor realizada por otros.
4. No supongan la oportunidad realista de generar beneficios por el porcentaje razonable de unas ventas.
5. Funcionen de acuerdo con una estructura de matriz fija que restrinja la oportunidad de auspiciamiento de cualquier participante a un número definido de personas a cualquier nivel".

Aunque ciertamente, los esquemas piramidales y los de marketing de redes han sido confundidos en numerosas ocasiones, reiteramos que no ha sido por las diferencias más obvias que traen a colación la mayoría de los autores: la tarifa de entrada, que podemos considerar como baja en Amway, ni que no sea recuperable la tarifa de entrada, que también sabemos que lo es, así como conocemos que no se obtiene nada de dinero por el mero hecho de auspiciar a un nuevo distribuidor, sino que es necesario vender "el limpiador líquido" y demás productos si queremos beneficios, y por lo mismo sabemos que los productos que vende la marca son de uso común y de calidad media/alta, no se trata de ningún producto que no podamos encontrar en un Carrefour o Hipercor; y por supuesto, se pueden devolver todos los productos por la consiguiente Garantía de Satisfacción.

Por todo esto es fácil percibir que Amway no es un esquema piramidal, entonces, es posible que la noción de piramidal de esta empresa no venga de la falta de estos hechos tan evidentemente contrastables, sino en los mensajes que se han transmitido en ciertos casos que ponían un cierto énfasis en el auspiciamiento por encima de la venta y frases para infundir motivación, de estilo puramente norteamericano, que rememoraban lo que los españoles entendemos por frases sectarias. Podemos evocar a Bracker (1992)¹⁵³ para quien "la venta

¹⁵² Xardel, D. *La Revolución de la Venta Directa*. Valencia, Promociones Jumerca, 1994.

¹⁵³ Bracker, E. *Perspektiven Im Investmentgeschäft*. Frankfurt, Börsen-Zeitung, 16-12-1992.

estructurada en sí no es buena ni mala. Es tan buena o tan mala como los hombres que la practican".

CAPÍTULO II

ASPECTOS COMPLEMENTARIOS DEL MARKETING MULTINIVEL



BIBLIOTECA

II. ASPECTOS COMPLEMENTARIOS DEL MARKETING MULTINIVEL

- II. 1. Teorías de motivación aplicadas en Marketing Multinivel
- II. 2. Conceptos de Filosofía en Marketing Multinivel
- II. 3. Conceptos de Economía Política en Marketing Multinivel
- II. 4. Las sectas. Relación del Marketing Multinivel y las sectas
- II. 5. La imagen percibida del Marketing Multinivel
- II. 6. Marketing Multinivel versus Marketing Relacional: Network
- II. 7. Aplicación de nuevas tecnologías en el Marketing Multinivel

II. 1. TEORÍAS DE MOTIVACIÓN APLICADAS AL MARKETING MULTINIVEL

Para definir el concepto *motivación* comenzamos con su etimología, como dice Arana (1991)¹⁵⁴ procede de la composición de dos raíces latinas: motivo y acción. Es decir, etimológicamente es "la acción o pulsión que desencadena y pone en marcha otra acción".

Otra definición que está acorde con nuestro concepto es la de Young (1961)¹⁵⁵ para quien la motivación es "el proceso para despertar la acción, sostener la actividad en progreso y regular el patrón de actividad".

Hebb (1949)¹⁵⁶ señala que la dificultad principal de cualquier psicólogo al analizar la motivación no es despertar la actividad, sino darle un patrón y dirigirla. Al respecto Atkinson (1958)¹⁵⁷ señala que "el término motivación se refiere a la activación de una tendencia a actuar para producir uno o más efectos. El término motivación subraya la fuerza final de la tendencia de la acción, que la persona experimenta como un yo quiero".

Los estudios de Dirección de Empresas de los últimos años han demostrado que cualquier empresa necesita la creación y mantenimiento de un medio o situación en el que los individuos trabajen en grupos hacia la consecución de objetivos comunes¹⁵⁸. La creación de este medio exige de las personas que desarrollen una serie de actuaciones y comportamientos precisos y con una clara orientación hacia los objetivos fijados, por lo que es muy importante conocer los motivos que inducen a las personas a realizar ciertas tareas profesionales.

La motivación, desde esta perspectiva, es la acción encaminada a impulsar el comportamiento de otras personas en una determinada dirección que se estima como

¹⁵⁴ Arana, J. Recursos Humanos en la Empresa Moderna. Nueva Perspectiva. Instituto de Ciencias del Hombre, Madrid, 1991.

¹⁵⁵ Young, P. T. Motivation and emotion. Wiley, Nueva York, 1961.

¹⁵⁶ Hebb, D. O. The organization of behavior. Wiley, Nueva York, 1949.

¹⁵⁷ Atkinson, J. W. Motives in fantasy, action, and society. Van Nostrand, Nueva York, 1958.

¹⁵⁸ Aguirre, J.; Andrés, M. P.; Rodríguez, J. Y Tous, D. Dirección y gestión de personal. Madrid, Edita Pirámide, 2000.

conveniente¹⁵⁹. Es decir, que los directivos motivan a sus subordinados haciendo cosas que esperan satisfacer estos impulsos y deseos e induzcan a los subordinados a actuar en la forma deseada¹⁶⁰.

La motivación a la que nos vamos a referir en nuestra investigación va más allá de una motivación empresarial pues entra a ser una motivación personal fuerte, con grandes componentes de satisfacción psicológica. Igual que en cualquier proceso motivacional aquí los elementos básicos que motivan la conducta son¹⁶¹:

1. Las necesidades: los requisitos para la supervivencia y el bienestar del individuo,
2. Los valores: los cuales guían la acción hacia la satisfacción de las necesidades, varios valores pueden satisfacer una necesidad y varias necesidades pueden estar satisfechas por un mismo valor,
3. Las metas: tienen el mismo significado que los valores pero son más específicas, son el estado final al que tiende la acción y
4. Las emociones: son el resultado de comparar los valores y las metas con las acciones o sus resultados, cuando la comparación es favorable la emoción es positiva y si es desfavorable negativa.

La diferenciación con otros esquemas de motivación clásicos radica en la importancia que se le da a cada uno de estos elementos.

Respecto al estudio que nos ocupa, observándolo desde una perspectiva amplia debemos destacar un aspecto importante que es la existencia de dos formas de motivación diferentes en el Marketing Multinivel.

1. De una parte, la motivación ejercida por la empresa^{comentario} matriz o fabricante tanto a sus propios empleados, donde nos encontramos con unas técnicas de

¹⁵⁹ Aguirre, J. Contenido de los puestos de trabajo y escala retributiva, en *Gestión de recursos humanos*. Málaga, Edita Dpto. de Economía y Administración de Empresas, 1996.

¹⁶⁰ Koontz, H. y Weihrich, H. Administración. Una perspectiva global. México, Edita McGraw-Hill, 1994.

¹⁶¹ Garrido Gutierrez, I. Psicología de la motivación. Madrid, Edita Síntesis, 1996.

^{comentario} En general, nos referiremos a "la empresa" cuando estemos comentando acerca de la empresa fabricante o proveedora en la estructura de Marketing Multinivel, por ejemplo Amway de España, y nos referiremos en los términos de "distribuidor independiente o empresario" cuando estemos describiendo o explicando algo concerniente a la persona emprendedora que tiene un contrato de

motivación laboral clásica, y la que ejercen sobre sus distribuidores independientes.

2. De otra parte, la motivación que ejercen las empresas de motivación desarrolladas por distribuidores, más conocido en el ámbito profesional como "el sistema" (Figura 2. 1.).

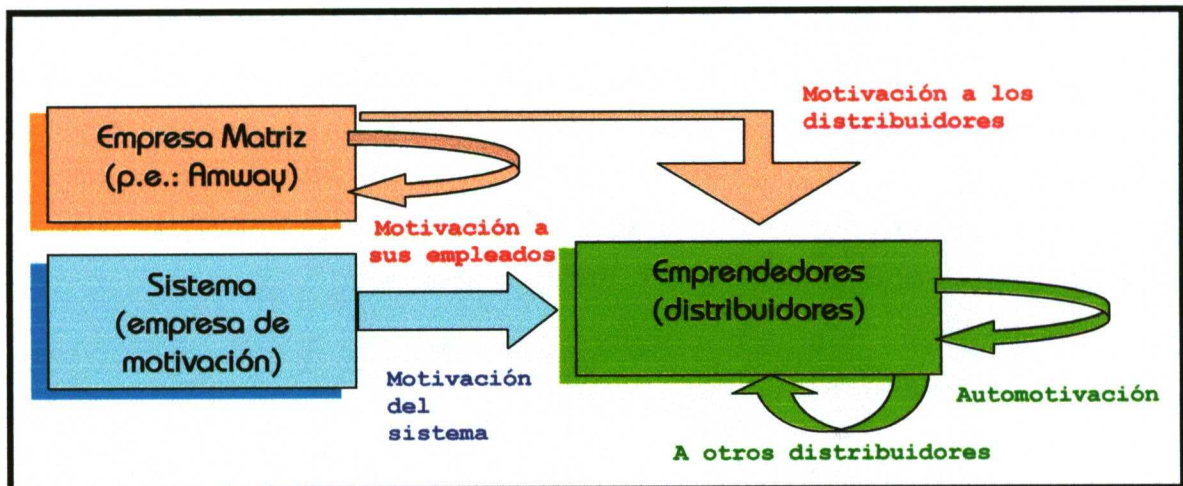


Figura 2. 1.: Distintos enfoques de motivación existentes en un negocio de Marketing Multinivel.

Fuente: Elaboración propia.

Por esta diferencia en la procedencia de la motivación al distribuidor, aunque con algunos aspectos colindantes, vamos a comentar primeramente la motivación ejercida por la empresa fabricante a sus distribuidores, tomando de referencia en España la empresa Amway. Posteriormente analizaremos la motivación del Sistema de Motivación. Pero en ambos casos en lo que se refiere a los emprendedores/distribuidores.

distribución firmado con "la empresa" y que de forma autónoma distribuye los productos que ésta le suministra, además de auspiciar nuevos distribuidores para dicha empresa.

II.1.1. LA MOTIVACIÓN DE LA EMPRESA FABRICANTE

Es sabido que las organizaciones con ánimo de lucro persiguen una serie de objetivos que pueden lograr con la aplicación, más o menos eficientemente, de sus recursos: trabajadores, equipos físicos y fondos o capital.

Dejando de un lado los equipos físicos y monetarios para centrarnos en el tema que nos ocupa, podemos decir que se entiende habitualmente por trabajadores el conjunto de personas que aportan su trabajo a cambio de una compensación. En las empresas de Marketing Multinivel nos encontramos con dos tipos de trabajadores claramente diferenciados, tanto jurídicamente como en sus funciones, a cada uno de ellos se les ofrecen distintas motivaciones:

1. Al empleado de la empresa.

Respecto a este grupo cabe decir que no vamos a profundizar en nuestro estudio por no ser un objetivo de análisis. Aunque podemos señalar que hay un grupo humano que trabaja para la filial de la empresa en cada país que no son distribuidores independientes. En España la filial de Amway tenía 40 empleados en plantilla a finales del año 2000. La motivación de la empresa a estos empleados utiliza técnicas tradicionales de retribuciones económicas, a parte de lo cual no existe ningún incentivo económico de motivación¹⁶². En el Departamento de Ventas se motiva a los empleados como cualquier empresa tradicional, es decir, de forma puntual y teniendo en cuenta el rendimiento del individuo (cenar, viajes, días libres, etc.).

2. Al distribuidor independiente.

El distribuidor independiente es el pistón de la comercialización multinivel. "Uno de los aspectos prioritarios en la relación organización-empresa, para conseguir que los objetivos del distribuidor se ajusten a los de la empresa, es, cómo se valora a la persona, el individuo debe percibir que se le valora en la forma que éste entiende como correcta"¹⁶³.

Esta valoración depende de distintas variables:

¹⁶² Amway de España. Carta del 22 de diciembre de 2000.

¹⁶³ Mayor Martínez, L. y Tortosa Gil, F. Ámbitos de aplicación de la psicología motivacional. Bilbao, Edita Descleé de Brouwer, 1990

- a. La retribución económica. Tiene una gran importancia. Muchos autores han colocado a esta variable como la prioritaria e incluso única, mas en otras ocasiones se ha considerado la retribución como una componente *higiénica*¹⁶⁴ en el trabajo, es decir, necesaria para que el trabajador permaneciera en su puesto pero no suficiente para conseguir impulsar al individuo, para motivarlo a actuar con más interés. En las empresas de Marketing Multinivel la retribución económica principal consiste en la aplicación de un porcentaje aplicado al precio final del producto, el cual esta fijado por la empresa. Además el distribuidor recibe una serie de bonificaciones que corresponden a un porcentaje sobre el volumen de ventas generado, tanto por él como por el grupo del que es distribuidor más antiguo, es decir, de la red que ha generado.
- b. Condiciones del trabajo. Las condiciones de trabajo para el distribuidor independiente dependen en realidad de él mismo, ya que no tiene una ubicación concreta donde realizar su actividad, y además, al ser un trabajador autónomo estas condiciones dependen en gran parte de sí mismo.
- c. Grado de alienación. Es este uno de los puntos fuertes de la motivación por parte de la empresa a los distribuidores independientes o empresarios del negocio, ya que se les propone como ventaja del negocio la falta de alienación en el mismo. Esto es debido a que en función del esfuerzo del distribuidor este tiene la posibilidad de no encasillarse en una función ni status preestablecido y puede ascender relativamente rápido en las distintas graduaciones existentes en el negocio. Así mismo, se propone una forma de trabajo no alienante en la que el distribuidor al ser independiente puede crear sus propias reglas de comercializar el producto, con la creatividad que ello conlleva.
- d. Entorno. El entorno esta relativamente relacionado con las condiciones de trabajo y hemos de comentar respecto a la opinión social respecto a la realización de esta actividad comercial, que no ha sido muy positiva en España. Mientras que en otros países, como Estados Unidos, este trabajo esta bastante aceptado, en España y por las connotaciones sectarias y de venta piramidal no tiene una imagen percibida positiva como empleo^{comentario}.

¹⁶⁴ Abad Guerrero, I. M. Los incentivos financieros y la motivación del personal: Análisis empírico de las entidades financieras. Tesis Doctoral, Málaga, 1996.

^{comentario} Esta aseveración ("no tiene una imagen percibida positiva") es relativa ya que no esta fuertemente contrastada, procede de numerosas conversaciones mantenidas con personas fuera y dentro del negocio desde 1992 hasta la fecha.

- e. Relaciones existentes en el grupo. Este es realmente un punto importante en la motivación para ejercer este negocio, ya que las relaciones que se establecen en los grupos son, en general, mucho más fuertes y sólidas que las que se pueden establecer en trabajos análogos o incluso en la gran parte de los empleos. Esto es debido a varios factores: los horarios no son fijos, el ámbito físico es muchas veces el hogar, se establecen relaciones de ayuda y colaboración entre los distribuidores, se realizan viajes, las conversaciones entre los auspiciadores y sus grupos suelen tener períodos de duración bastante cortos entre sí y bastante largos en sí.

La empresa Amway en España ofrece distintos incentivos y motivaciones a sus distribuidores, llamados también empresarios independientes^{comentario}. Estas motivaciones las podemos dividir en dos grupos en función de la facilidad para medir y concretar la motivación:

1. **Motivaciones Generales:** Existen una serie de aspectos empresariales que motivan la labor comercial del distribuidor, y aunque en la comunicación que establece la empresa Amway con sus distribuidores es frecuente encontrar mensajes en referencia a estos aspectos, es cierto que los distribuidores no suele utilizar estas motivaciones en sus labores de auspicio. A saber:
 - A. El respaldo de una empresa creada en 1959, presente en unos 80 países y con una alta inversión en Investigación y Desarrollo (57 laboratorios y 450 especialistas trabajando en ellos).
 - B. Una empresa conocida que invierte en labores de mecenazgo y patrocinio (Proyecto Global Releaf de reforestación, contribución a la Fundación Josep Carreras, etc.).

^{comentario} Las figuras comerciales asociadas a Amway son: 1. Empresario independiente: es quien desarrolla el negocio, quien puede registrar a otros empresarios independientes, socios consumidores, asociados y clientes. Participa en el Plan de Ventas y Marketing, recibe bonos y comisiones y es la auténtica persona que en líneas generales desarrolla el negocio. 2. Socio consumidor: adquiere los productos a precio de empresario independiente pero no puede comercializarlos. Puede presentar a otros empresarios independientes, socios consumidores y asociados, que constituirán su base por si en un futuro desea pasar a ser empresario independiente. 3. Asociado: es una categoría que surge en septiembre de 2000. Compran los productos a precios de empresario independiente, tienen ofertas y comunicaciones específicas, pero no pueden recibir comisiones ni registrar a otras personas. 4. Cliente: es una persona sólo interesada en los productos, que compra a precio sugerido de venta. Estas figuras comerciales serán analizadas más extensamente en apartados posteriores.

- C. Un sistema de ventas original que permite la creación de un negocio propio sin una inversión inicial elevada.
 - D. Asociación de la empresa con otras marcas prestigiosas, lo que se denomina el Catálogo Europeo, además de una amplia gama de la propia marca. El poseer un elevado número de productos permite al distribuidor más opciones de venta. Todos los productos poseen Garantía de Satisfacción.
2. **Motivaciones Particulares:** Son motivaciones más concretas empleadas por la empresa y fundamentadas la mayoría en repercusiones económicas.
- A. Niveles de calificación: Estos niveles los vamos a describir de una forma general para en el siguiente capítulo de nuestra investigación realizar un análisis exhaustivo con concreciones matemáticas y una visión más detallada, ya que es una de las piedras angulares del marketing multinivel que lo diferencian de cualquier otro sistema de venta.

Volumen de puntos (VP) ^{comentario1}	Pesetas ^{comentario2}	Pesetas (cantidad en global)	Rappel/royalty
200	40.000	58.823	3%
600	100.000	147.058	6%
1.200	200.000	294.117	9%
2.400	400.000	588.235	12%
4.000	700.000	1.029.411	15%
7.000	1.100.000	1.617.647	18%
10.000	1.700.000	2.500.000	21%
10.000 (+ de 6 meses)			23% ^{Nota}
10.000 (+ de 12 meses)			25%

Tabla2. 1.: Relación de bonificaciones en función de los puntos obtenidos y cantidad monetaria aproximativa equivalente. Fuente: Elaboración propia sobre la base de información suministrada por Francisco Santos y otros (distribuidores de Amway).

- ★ Productor Plata: 1 mes al 21%. No hay una bonificación especial, pero si es una calificación distintiva.
- ★ Productor Oro: 3 meses al 21%. No hay una bonificación especial, pero si es una calificación distintiva.
- ★ Productor Platino (antiguo Distribuidor Directo): 6 meses al 21%, en un período de 12 meses, no necesariamente año fiscal, 3 de esos meses consecutivos. A veces hay bonificación, en función de las estrategias promocionales de la compañía durante ese año fiscal. Por ejemplo, en el año fiscal 2000/2001 el viaje de liderazgo no necesita mantener la calificación al 21% durante ocho meses sino que basta con seis meses y hacer un volumen con los grupos nuevos (frontales auspiciados en este año) que alcance los 5.000 VP's.
- ★ Distribuidor^{comentario} Directo Rubí: Doble volumen de un Productor Platino/Distribuidor Directo (20.000 puntos) en grupos personales no directos. Es

^{comentario1} En la actualidad las bonificaciones se realizan por volumen de puntos, de esta forma, por ejemplo, un paquete de detergente, aún con distintos precios, equivale al mismo número de puntos en toda Europa.

^{comentario2} Sin tener en cuenta el IVA y el Recargo de Equivalencia.

^{Nota} Las calificaciones al 23% y al 25% están otorgándose desde enero del año 2000. Es un programa para dos años (2000 –2001), que probablemente se siga realizando en el futuro. A partir del séptimo mes calificando al 21% se da un 2% más y a partir del duodécimo mes un 4% total más sobre el 21%.

decir, si esta persona tuviese un frontal calificando al 21%, de este frontal percibiría un 4% pero no sumaría para los puntos de Distribuidor Rubí. Del resto, ósea, el grupo cuyo sumatorio es de 20.000 puntos, percibe el 2%, más las bonificaciones anteriores.

- ★ Distribuidor Directo Zafiro: Tiene dos grupos (dos frontales) al 21% y un volumen de un 15%. Percibe las bonificaciones anteriores pero no tiene ninguna especial más que la calificación.
- ★ Distribuidor Directo Perla: Tiene tres grupos al 21%. Percibe las bonificaciones anteriores y una bonificación del 1% del total de la facturación de los grupos al 21% a partir de la segunda línea de auspicio (los frontales de nuestros frontales que están al 21%) y así sucesivamente hasta que se llegue al próximo distribuidor perla, de cuyos frontales al 21% es de los últimos que obtenemos esta bonificación. Pero actualmente no tiene un reconocimiento, es decir, una calificación, así es que no hay un distribuidor perla como tal. Esta modificación ha surgido con los cambios acontecidos en la empresa en el año 2000, y parece ser una reestructuración de las calificaciones para en un futuro hacer desaparecer la categoría de distribuidor perla y convertirla en zafiro.
- ★ Distribuidor Directo Esmeralda: Tiene tres grupos al 21% (es decir tres frontales Distribuidores Directo) durante seis meses consecutivos dentro del mismo año fiscal. Percibe las bonificaciones anteriores más un 1% del total de su facturación y la de sus grupos y un 0'5% de la facturación de Amway en el mundo que se reparte equitativamente entre los esmeraldas de todos los países.
- ★ Distribuidor Directo Diamante: Tiene seis grupos o frontales al 21% durante 6 meses en un mismo año fiscal. Tiene todas las bonificaciones anteriores más el 0'25% del global de Amway Corporation. En los primeros años de existencia de Amway España, al calificar como Distribuidor Directo Diamante se recibía además una cantidad de millones de pesetas, pero esta bonificación ha pasado a ser de un millón y medio de pesetas por la primera vez que se califica (sólo se da una vez, así es que si baja y luego vuelve a subir ya no lo obtiene).

comentario Durante el transcurso de esta investigación algunos términos estaban siendo modificados por Amway de España. Así la nomenclatura de "distribuidor" se estaba tratando de sustituir por "empresario independiente". Nosotros usaremos uno u otro término teniendo en cuenta que en la actualidad ambos términos son usados indistintamente, si acaso todavía se usan más los antiguos.

- ★ Distribuidor Ejecutivo Diamante: Tiene nueve patas^{glosario} al 21%.
 - ★ Distribuidor Doble Diamante: Tiene doce frontales al 21%. La bonificación que obtiene el empresario independiente es de 3 millones de pesetas.
 - ★ Distribuidor Triple Diamante: Tiene quince patas al 21%. La bonificación que obtiene el empresario independiente es de 6 millones de pesetas.
 - ★ Distribuidor Corona Diamante: Tiene dieciocho patas al 21%. La bonificación que obtiene el empresario independiente es de 12 millones de pesetas.
 - ★ Distribuidor Embajador Corona Diamante: Tiene 20 patas al 21%^{Comentario}. La bonificación que obtiene el empresario independiente es de 18 millones de pesetas.
- A partir del bono Diamante los distribuidores pueden optar al bono fundadores que va desde los 3 millones de pesetas hasta los 70 millones de pesetas.

- B. Viajes:** Los viajes que organiza Amway cumplen objetivos de incentivos diferentes. Los principales son los siguientes:
- a. Viaje al alcanzar la calificación de Productor Platino (antiguo Distribuidor Director): Cuando una persona alcanza esta calificación es invitada por Amway a visitar su sede en Barcelona. Además tiene un viaje al extranjero por cinco noches. Estos viajes suelen tener de destino Orlando, Marruecos, Chipre o Creta. La fecha del viaje suele coincidir con los primeros días de octubre. Los hoteles son de cuatro/cinco estrellas. Para la calificación de Productor Platino, como hemos comentado anteriormente, es necesario haber estado al 21% durante seis meses, si en vez de seis meses el distribuidor ha estado nueve o incluso doce, es corriente que Amway ofrezca un porcentaje económico del precio del viaje para "dinero de bolsillo". Para el segundo año, el segundo viaje, Amway le pide al distribuidor una necesaria mejora sobre la actividad del año anterior, por ejemplo, si el año X el distribuidor había estado seis meses al 21% pues le piden ocho meses para este año.
 - b. Viaje para el Distribuidor Esmeralda: En este caso el viaje no se realiza cuando se califica para Esmeralda sino que este viaje es para Esmeraldas con un cierto

^{glosario} Pata: Es sinónimo de grupo de un frontal, es decir, son las personas que integran el grupo de uno de nuestros auspiciados, incluido nuestro frontal, cuya pata suele llevar su nombre coloquialmente. Por ejemplo: Teresa Garagalza es una pata de Rosa Muñoz, o Fidel del Castillo tiene una pata en Chile.

^{Comentario} Podemos observar que el número de patas al 21% necesario para ir ascendiendo en las posiciones, una vez que se ha alcanzado el pin de Distribuidor Directo, se corresponde con la tabla de rápeles hasta llegar a él, es decir: 3, 6, 9, 12, 15, 18 y 20. Todos, excepto el "embajador corona" van añadiendo, simbólicamente hablando, el pin de esmeralda a su pin, ya que aunque la denominación,

volumen de distribuidores auspiciados, con un determinado volumen de negocio, pero especialmente en lo referido a la anchura^{Glosario} de su red. La travesía suele ser en un yate de lujo llamado Interprise durante una semana. Mientras el distribuidor Esmeralda reúna las condiciones impuestas por Amway este viaje suele ser anual.

- c. Viaje para el Distribuidor Diamante: Al calificar como distribuidor Diamante la empresa ofrece un viaje a una isla privada o, en general, un viaje de lujo. Mientras que esta persona mantenga su posición de diamante sigue realizando los viajes anualmente. Se suelen realizar en cualquier época del año.

Estos viajes son "acumulables", es decir, que el Diamante acudirá a los viajes de los Esmeraldas y de los Platino, y los Esmeralda acudirán, además de a sus viajes, a los de los Platino.

Junto a éstos, Amway ofrece otros viajes de menor relevancia como incentivo. Así un distribuidor cualquiera, sin necesidad de tener un grupo excesivamente grande, puede ser invitado a algún viaje. Por ejemplo, actualmente cualquiera que alcance 200 puntos durante 12 meses en el período de 24 meses, tiene la estancia y media pensión pagadas en un Parador Nacional durante un fin de semana.

- C. Consumidor Estrella del mes: Es el socio consumidor que más puntos ha conseguido en este período de tiempo.
- D. TOP 10 DD: Son los diez distribuidores directos que más han vendido en España.
- E. TOP 10 Distribuidor: Son, del total de los distribuidores que no alcanzan el 21% de bonificación, los diez que más volumen de negocio han generado.
- F. Marca 200 plata, oro y platino: Promociones a determinados volúmenes de venta.
- G. El desafío del mes: Una promoción específica cada mes, generalmente para un producto concreto.

por ejemplo es "triple diamante", no significa diamante por tres (sería 6 patas por 3 = 18, sino 15, es decir, 6 patas más 3 esmeraldas, ósea, 6 patas más 3 por 3 patas = 6 + 9)

^{Glosario} Anchura y Profundidad son dos términos usuales en Marketing Multinivel con una terminología técnica. Anchura se refiere al número de frontales que tiene un distribuidor dado y Profundidad es el número de distribuidores que tiene un distribuidor de forma vertical, es decir, el número de personas up-line que existen entre un nuevo auspiciado y ese distribuidor.

H. Programa Paneuropeo de Incentivos: Este programa de aliciente motivacional de ámbito europeo se realiza para cada año fiscal. Su objetivo es incentivar y premiar la constancia y el crecimiento. Para la temporada fiscal 2000 - 2001 se han diseñado dos formas de seguir este programa:

- a. Objetivo 200: Premia a todos los empresarios independientes con un volumen personal mínimo de 200 VP (Volumen de Puntos) mensuales. Este programa tiene una duración de dos años. Se le plantea al empresario la posibilidad de alcanzar uno de los siguientes cuatro niveles:

Primer nivel	4 meses con 200 VP
Segundo nivel	8 meses con 200 VP
Tercer nivel	12 meses con 200 VP
Cuarto nivel	24 meses con 200 VP

Tabla 2. 2.: Promoción "Objetivo 200". Fuente: Elaboración propia sobre datos aparecidos en la revista Amagram de Septiembre de 2000.

A cada uno de estos niveles le corresponde los siguientes premios:

Primer nivel	Reconocimiento en el Amagram + Vale descuento de 50 Euros + Pin ^{Glosario} especial
Segundo nivel	Reconocimiento en el Amagram con foto + Vale descuento de 100 Euros
Tercer nivel	Reconocimiento en el Amagram + Fin de semana en Parador + Pin
Cuarto nivel	Reconocimiento en el Amagram + Cheque de 500 Euros + Diploma

Tabla 2. 3.: Promoción "Objetivo 200". Fuente: Elaboración propia sobre datos aparecidos en la revista Amagram de Septiembre de 2000.

^{Glosario} Pin en el negocio de Amway es el distintivo otorgado por alcanzar cada uno de los niveles de logro. Por ejemplo, si una persona pasa de estar al 6% al 9% ha subido de pin, o de esmeralda a diamante.

- b. Incentivo Platino: Este programa esta especialmente concebido para empresarios independientes platino y niveles superiores basado en el volumen personal y de grupo de "nuevos auspiciados". La tabla de recompensas es de la siguiente forma:

5.000 Puntos + meses necesarios para el Seminario de Liderazgo	Invitación al Seminario
8.000 a 12.500 Puntos	Cheque de 1.250 Euros
Más de 12.500 Puntos	Cheque de 1.750 Euros

Tabla 2. 4. : Promoción "Incentivo Platino". Fuente: Elaboración propia sobre datos aparecidos en la revista Amagram de Septiembre de 2000.

- I. Reconocimiento en la revista de la empresa, Amagram: Es habitual ver nombres e incluso fotos de los distribuidores en la revista que Amway publica para los empresarios independientes. Este reconocimiento público es uno de los incentivos más usado y desde hace más tiempo por la empresa.
- J. Otros motivadores: De forma puntual Amway realiza promociones para los distribuidores, la mayor parte de ellas fijadas por incentivos económicos. Como ejemplo: "Promoción Especial para Nuevos Empresarios Independientes y Socios Consumidores (Promoción 1, 2, 3)", esta promoción se publicó en la revista Amagram de septiembre de 2000 y tiene las siguientes características:

Si en el primer o segundo mes en el negocio, tras el pedido del kit ^{Glosario} , pide por un volumen superior a 75 VP, el resto hasta 200 se lo pone Amway.	El primer mes obtendrá un cheque con el Bono del 3%, un vale por 1.500 Ptas. a descontar del siguiente pedido y derecho a ser reconocido por su auspiciador o por el Distribuidor Directo.
El segundo mes, con un pedido mínimo de 100 VP (o acumulado) y un nuevo auspiciado, Amway le da los puntos hasta 200.	El segundo mes se consigue un cheque con el Bono del 3% y un vale por valor de 2.500 Ptas. a descontar del siguiente pedido.
Y el tercer mes, tras haber alcanzado los pasos anteriores, si se realiza un pedido o un acumulado de 150 VP, se recibirá un crédito de Amway de hasta 50 VP para alcanzar los 200.	El tercer y último mes de la promoción, se logra el tercer cheque con el Bono del 3%, un vale de 3.500 Ptas. a descontar del siguiente pedido, un diploma especial como miembro del Club de los 200 Puntos, reconocimiento en el Amagram y una invitación a una formación de Amway de España sobre productos y negocio.

Tabla 2. 5.: Promoción "1, 2, 3". Fuente: Elaboración propia sobre datos suministrados por la empresa.

Esto es en lo que se refiere a España, pero en otros países las motivaciones e incentivos tienen diversas variantes por la autonomía de la filial en cada país. Así, por ejemplo, en Colombia se realizan otras promociones, tales como: a. Si se consiguen 300 puntos desde el mes de septiembre hasta diciembre de 2000 (por cada 300 puntos más se recibe otra "papeleta/boleta" y si hace 300 VPs en cada uno de los cuatro meses tendrá cuatro boletas más) se entra a forma parte de un sorteo para un viaje a Disney, en Orlando, Florida. Además, e igualmente respecto a la temporada 2000, si se renueva el contrato del 1 al 30 de septiembre (la fecha mundial de renovación de contrato que da pie al nuevo año fiscal es el 1 de septiembre) tienen los distribuidores un 25% de descuento de la

tarifa de la renovación (en Colombia \$53.220 sin IVA), si se renueva del 1 al 31 de octubre un 15% de descuento, si se realiza del 1 al 30 de noviembre un 10% y si se hace del 1 al 31 de diciembre un 5%.

En España si se consigue la “Promoción 1, 2, 3” se viajará a la Vegas a finales del año 2001 en el “Seminario de Liderazgo 2001 en el hotel MGM Grand”. Esta Promoción se puede alcanzar con un mínimo de 9 nuevos empresarios-socios consumidores que realicen la Promoción dentro del grupo, lo que acumulará el Volumen de Puntos necesario (600 VP por 9 nuevos auspiciados = 5.400 VP).

Glosario El kit se refiere a un paquete de iniciación que se compra, por un valor de unas 20.000 pesetas, al entrar en el negocio como empresario independiente y que consiste en algunos de los productos más vendidos, una carpeta, el contrato y cintas de motivación.

II.1.2. LA MOTIVACIÓN DEL SISTEMA

Como hemos comentado anteriormente con "el Sistema" nos referimos a todo el entorno de acciones y elementos de motivación desarrollados por la empresa de apoyo a los distribuidores. En España la empresa con más notoriedad ha sido la creada por Luis Costa en 1989, en principio con el nombre de Iberonet, S.A.. Iberonet (tras diversas nomenclaturas hoy se conoce a esta empresa con el nombre de Pronet)^{comentario}. Es una sociedad privada que ofrece un patrón de desarrollo de negocios. Pronet no garantiza que las técnicas y guías de este patrón funcionen con todo el mundo, "aún con el deseo (explícito en todos los elementos, tales como cassettes) de que sirvan, las ideas presentadas, de ayuda para desarrollar un negocio fuerte y rentable". También especifican que la sociedad Pronet no esta asociada ni funciona en coordinación con Amway de España, S.A. Hay que señalar que aunque Luis Costa fuese el creador del Sistema en España, estas acciones ya se venían desarrollando en Estados Unidos. Posteriormente en esta investigación analizaremos este asunto así como la participación en el Sistema de otros distribuidores de altas calificaciones.

Las acciones que promueve el sistema^{comentario} las analizaremos posteriormente y en este capítulo vamos a enfocarnos más en el contenido motivacional de sus planteamientos.

Es difícil elaborar una relación de las motivaciones que emplea el sistema, así como las motivaciones del emprendedor, que son muy similares, ya que si bien las que emplea la empresa fabricante son, en su mayoría de índole económica, aquí son fundamentalmente emocionales. Dunnette y Kirchner¹⁶⁵ ya enumeraron una serie de dificultades que se plantean para definir unas motivaciones determinadas:

1. Dificultad de identificación de los motivos por la imposibilidad de observarlos directamente, lo que obliga a inferirlos del comportamiento.
2. Dificultad para determinar la posición del motivo en la escala teleológica del individuo.

^{comentario} Iberonet, S.A. estaba ubicada, en c. Antonio Cervero, 43 C en Madrid. Actualmente, Pronet esta localizada en Denia (Alicante), c. Gabriel Moreno, 11.

^{comentario} En general estas acciones son: reuniones de los tipos: open, seminario y convención (se diferencian fundamentalmente por la cantidad de asistentes); cintas de cassette y vídeo (generalmente grabados con apariciones de líderes en diferentes reuniones); libros (abarcaban perspectivas tanto del negocio como de motivación pura en la línea de "libros de autoayuda y superación").

¹⁶⁵ Dunnette, M.D. y Kirchner, W.K. Psicología Industrial. Edita Trillas, México, 1972.

3. Dificultad para aislar los motivos, difícilmente un cierto comportamiento se deberá a un único motivo, sino que es la resultante de la asociación de los motivos que tiene el individuo en ese momento.
4. Variabilidad y relatividad de los motivos, los motivos no se dan siempre con la misma intensidad, ésta depende de una serie de factores tanto internos como externos, y por supuesto, no se darán igual en todos los individuos, lo que dificulta la labor de generalización de los estudios realizados.
5. Posible conflictividad existente entre diversos motivos que pueda tener el individuo.
6. Diferencias en la actividad de los motivos, algunos cuando están satisfechos a un cierto nivel dejan de actuar como tales (necesidades fisiológicas), sin embargo, otros no llegan a desactivarse nunca (el deseo de autorrealización).
7. Relatividad de la satisfacción, no todos los individuos satisfacen sus necesidades con la misma facilidad, lo que puede estar relacionado con la posición que ocupe en la escala de necesidades del individuo, que no tiene por qué ser la misma para todos.

Teniendo en cuenta esta serie de dificultades nos planteamos enumerar las necesidades establecidas por los autores más destacados.

Hay una distinción con la que una gran cantidad de autores coinciden en sus clasificaciones:

1. *Necesidades primarias*, se denominan así por que, en general, son las primeras que el individuo intenta satisfacer. Incluyen dos grupos:
 - A. Necesidades fisiológicas.
 - B. Necesidades de seguridad.
2. *Necesidades secundarias*, son aquellas que el individuo satisface tras las primarias. Las principales son:
 - A. De relación con los demás. Que el individuo se sienta apreciado en un grupo.
 - B. Psicológicas: Estima, competencia, logro, poder, autorrealización.

Para iniciar nuestro análisis de la motivación ejercida por el Sistema tenemos que plantearnos las diferentes teorías de motivación. Existen dos grupos de estas teorías¹⁶⁶: las que

¹⁶⁶ Abad Guerrero, I. M. Los incentivos financieros y la motivación del personal: Análisis empírico de las entidades financieras. Tesis Doctoral, Málaga, 1996.

inciden en el proceso que da lugar a la motivación (*teorías de proceso*) y aquellas que se preocupan de determinar las necesidades del individuo (*teorías de contenido*).

En las *Teorías de contenido* (¿Qué motiva al individuo?) podemos incluir fundamentalmente:

1. Teoría de Taylor: Una teoría antigua, ya que data de 1911. Taylor se basaba en la búsqueda del incremento de la productividad en la organización¹⁶⁷. Este autor se centra en los incentivos económicos como único medio de motivación. No valora en absoluto la eficacia del trabajo en grupo. La Teoría de Taylor en relación con el Marketing Multinivel tiene como principal conexión que muchos distribuidores dicen comenzar el negocio por la motivación de las expectativas económicas que se le han generado. El Sistema hace hincapié en la generación de ingresos, más no como un dinero de bolsillo sino definitivamente en un alto volumen de ganancias. Respecto al trabajo en equipo, evidentemente si en el Marketing Multinivel no hubiese esta forma de trabajo y ésta no funcionase no existiría tampoco el negocio como tal. Otra cuestión en la que redunda Taylor es que "si a la empresa le va mejor al empleado también", aunque algunos estudiosos han mostrado desacuerdo con esta teoría nosotros estamos de acuerdo, y con lo que respecta al Marketing Multinivel si es cierto que si a la empresa le van bien los volúmenes generados repercuten directamente en los distribuidores, por ejemplo, el distribuidor que califica como "esmeralda" recibe un 0'5% proporcional de la facturación de la empresa mundialmente. La Teoría de Taylor es tan primaria en el aspecto psico-sociológico que no merece profundizar más.
2. Teoría de las Relaciones Humanas: Esta Teoría surge de una investigación realizada en 1927 por Elton Mayo¹⁶⁸ y como reacción a las ideas de Taylor. Los resultados de las investigaciones realizadas concluyen con la preponderancia del factor psicológico sobre el fisiológico en la productividad laboral, además al individuo le gusta tener más libertad, un ambiente amistoso, sin supervisores, con desarrollo social, desarrollar liderazgo y objetivos comunes. Concluyendo la investigación con la necesidad de enfatizar los aspectos emocionales, no planeados e irracionales del comportamiento humano. Relacionando estas ideas con la actividad del Multinivel podemos decir que aparentemente sí son aplicables.

¹⁶⁷ Mouzelis, N.P. Organización y Burocracia. Edita Península, Barcelona, 1975.

¹⁶⁸ Mayo, E. Problemas humanos de una civilización industrial. Edita Galatea, Buenos Aires, 1959.

3. Necesidades de competencia de Whyte: Para Whyte¹⁶⁹ el ser humano está interesado en conocer el mundo lo mejor posible y de este modo, aprender a obtener de él todo lo que pueda; y denomina este interés como "necesidad de competencia" y lo define como "la capacidad de afrontar con eficacia el mundo que le rodea". Este motivo hace, según Gellerman¹⁷⁰, que el individuo adulto quiera enfrentarse a tareas que requieren iniciativa e innovación.
4. Jerarquía de necesidades de Maslow¹⁷¹: Las necesidades de Maslow no tienen ninguna originalidad en sí por las necesidades que aporta, las cuales ya estaban estudiadas con anterioridad sino por que la organización empresarial empezó a vislumbrar que necesidades debían satisfacerse para motivar a los empleados. Es interesante reflejar cómo la motivación del Sistema y el propio negocio cubren las necesidades secuenciales de Maslow, que aparecen en la siguiente figura.



Figura 2. 2.: Pirámide de jerarquía de necesidades de Maslow.

Fuente: Maslow (obra citada)

- A. En primer lugar, las necesidades fisiológicas son cubiertas, o ayudan a ser cubiertas, de forma indirecta por el negocio y en parte por el sistema, ya que los ingresos económicos contribuyen a cubrir las necesidades de alimento o descanso.

¹⁶⁹ Whyte, R.W. Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, vol. 66, pp. 297-333.

¹⁷⁰ Gellerman, S.W. *Motivación y Productividad*. Edita Diana, México, 1978.

¹⁷¹ Maslow, A.H. *Motivación y personalidad*. Edita Sagitario, Barcelona, 1963.

- B. Las necesidades de seguridad en el ámbito laboral son importantes. Aunque el empresario no está motivado por la seguridad que puede aportar una nómina, un contrato fijo, un seguro de salud, un seguro de pensiones, etc., si tiene otros elementos que aportan seguridad. El Sistema enfatiza en sus mensajes en una seguridad futura desde la perspectiva económica. Algunos líderes^{glosario}, como Iván Morales¹⁷², destacan en sus discursos, que con el sistema sienten la tranquilidad de saber que sus hijos no van a quedar desamparados o que ellos mismos, en caso de enfermar, siguen manteniendo su volumen de ingresos. Aunque Maslow considera que "se satisface con facilidad la necesidad de seguridad, y ésta apenas actúa como motivador del comportamiento", ni que duda cabe que al trabajador no le basta con asegurar hoy sus ingresos sino que aspira a una seguridad en el futuro.
- C. Las necesidades de afecto. A parte del afecto en el sentido de amor, apego, amistad, se pueden englobar aquí las necesidades de asociación, de sentirse parte de un grupo. Este es uno de los puntos fuertes de la motivación en Marketing Multinivel, en el que nos encontramos ante diferentes grupos:
1. Por una parte podemos hablar del "grupo" en el sentido en el que lo utiliza el negocio, es decir, las personas cuyo up-line^{glosario} primero es una persona determinada. Este grupo se sentirá participe, en general, de las ideas y estilo de comunicación y ventas de dicha persona.
 2. Otro "grupo" es el de los empresarios independientes del multinivel. Todas estas personas persiguen un objetivo común. Además se agrupan en los opens, seminarios, etc.
 3. Por último, hay que destacar el "grupo" al que se aspira y con el que se está en contacto de determinada forma: el grupo de triunfadores. Estos conquistadores son frecuentemente sinónimo de "los diamantes", es decir, el grupo de personas que han calificado como distribuidores directos diamantes. La gran mayoría de distribuidores/empresarios independientes tiene relación con estos diamantes ya que suelen acudir a sus charlas o escuchar sus cintas. Es habitual escuchar

^{Glosario} Cuando en Marketing Multinivel se habla de "líderes" se está aludiendo a personas que han triunfado en el negocio y generalmente son distribuidores diamantes. Estos líderes son habituales en las reuniones, cuyas alocuciones suelen ser grabadas para su posterior venta en cassettes.

¹⁷² Morales, I. Charla "desarrolla tu actitud". Zaragoza, 6-11-1994.

referencias a este grupo en los discursos de los líderes, se le suele denominar "el club", esto es, el club de los triunfadores, y reflejan en el discurso, como elemento motivador, la posibilidad de que cualquier oyente puede pertenecer a este club.

D. Las necesidades de estima o amor propio pueden clasificarse en:

1. Necesidad de autoestima, confianza en sí mismo, competencia. El Sistema trabaja especialmente sobre este tipo de necesidades mediante bibliografía ex profeso y en los discursos de las cintas. El negocio del Multinivel esta, en gran medida, diseñado para satisfacer esta necesidad provocando sentimientos de logro, orgullo y dignidad entre quienes lo realizan.
2. Necesidad de respeto o estima de otras personas, de prestigio, de reputación, de fama y de buen nombre. Es también un aspecto contenido en cassettes y libros.

E. La necesidad de autorrealización que Maslow explica con la frase "lo que un hombre puede ser es lo que debe ser" es la más elevada de todas las necesidades humanas. Tal vez una necesidad activa de autorrealización es un reto motivacional muy sutil y complejo para las empresas. En cambio, es esta una de las diferenciaciones claras de la motivación en el Sistema, ya que esta necesidad es fuertemente utilizada en el Sistema, mas se suele hablar de ella en un sentido amplio. Es quizá éste uno de los aspectos diferenciadores más importantes de la motivación en el Marketing Multinivel frente a la motivación en otras empresas, especialmente entre los vendedores de otras empresas, ya que no es la autorrealización una de las necesidades a las que más corrientemente se suele aludir como motivación, pero si ocurre en Multinivel. Por otro lado, se puede pensar que el empresario independiente del Multinivel tiene esta peculiaridad de ser vendedor relacionado con la empresa y empresario al mismo tiempo, lo que provoca que los argumentos de motivación hacia ellos puedan estar en muchas ocasiones más vinculados a lo que es la motivación al líder que la motivación al empleado.

Es frecuente escuchar a los líderes y distribuidores describir las motivaciones de una persona para su trabajo, o aspiraciones de su vida laboral. Lo más frecuente es que hablen de dos variables: dinero y tiempo libre, y, últimamente algunos incluyen seguridad. Consideramos

Glosario Up-line es respecto de alguien, la persona que pertenece a la misma línea de auspicio, en sentido ascendente. El término opuesto es "down-line" que en Marketing Multinivel y respecto de alguien, es la persona que pertenece a la misma línea de auspicio, en sentido descendente.

que no sólo a los distribuidores, sino a muchos especialistas, se les olvida como factor clave: el placer, es decir, el placer de hacer un trabajo concreto, que suele apartar al dinero, al tiempo y a la seguridad; por lo que, en bastantes ocasiones, podemos entender que es incluso más importante.

Maslow relaciona el poder motivador de las distintas necesidades con el desarrollo psicológico del individuo. Otros autores han coincidido con

él tal y como se muestra en la Figura 2. 3..

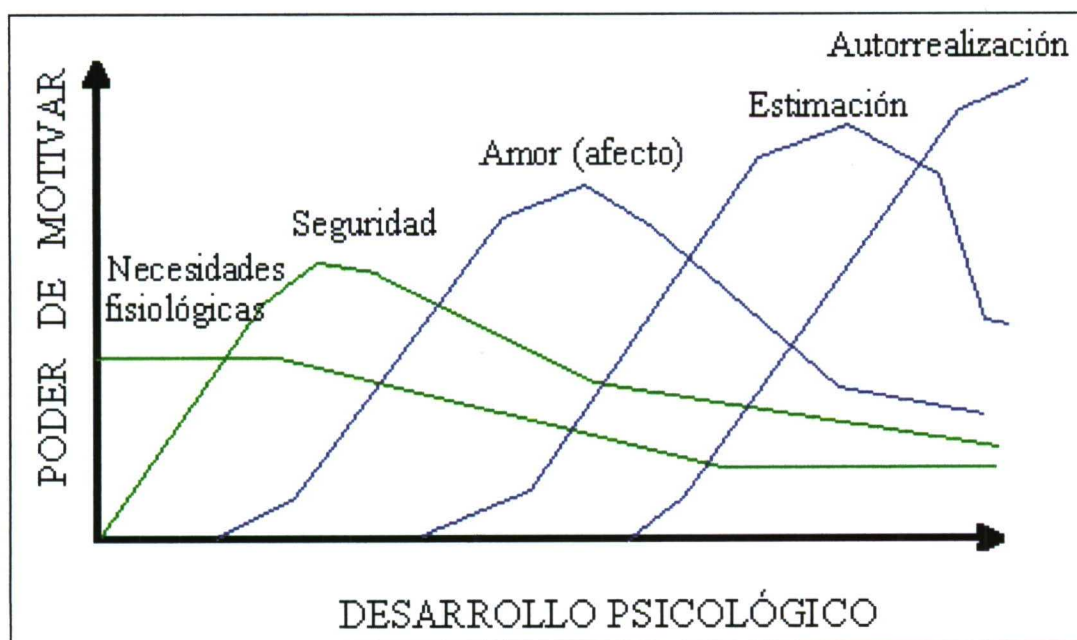


Figura 2. 3.: Relación entre el poder de motivar y el desarrollo psicológico en el individuo.
Fuente: Krech, Cruthfield y Ballachey¹⁷³.

Maslow afirma que las personas pueden recorrer la jerarquía de las necesidades tanto en sentido ascendente como descendente, en función del nivel de satisfacción alcanzado por una necesidad. Hemos de considerar, que en los tiempos actuales, el orden establecido por Maslow, su jerarquía, tiene ciertas carencias, y no es la secuencia de Maslow la que desarrollan muchos individuos. Es difícil tomar esta teoría como un paradigma para toda la motivación laboral. De hecho, esta teoría ha tenido críticas relevantes, como las de Weinert¹⁷⁴, quien afirma que hay un solapamiento de diferentes niveles de la jerarquía (como para la retribución por ejemplo), o que el grado en el que se considera satisfecha una necesidad depende de la persona, o que algunos

¹⁷³ Krech, D.; Cruthfield, R.S. y Ballachey, E.L. Individual in Society. Edita McGraw-Hill, Nueva York, 1962.

prefieren satisfacer unas necesidades antes que otras. Para Genescá¹⁷⁵ hay que destacar la falta de evidencia empírica sobre la jerarquía de necesidades tal y como la plantea Maslow. También es cierto que el individuo modifica la jerarquía a lo largo de su vida, como afirman Donnelly, Gibson e Ivancevich¹⁷⁶.

Es importante considerar que no es posible conocer las prioridades de cada individuo por lo que no se puede articular un sistema de incentivo standard, de esta forma la motivación del Sistema tiene unos cánones que no satisfacen por igual a todos los distribuidores.

Otra matización que queremos incluir en nuestro análisis de la Teoría de Maslow en relación con el Marketing Multinivel y su motivación mediante el Sistema, es que las diferencias culturales afectan a la Jerarquía de Maslow^{Comentario}, por lo que nos planteamos como duda la aplicabilidad de la motivación en Estados Unidos para el Marketing Multinivel en países latinos o europeos. Por tanto, al transferir las habilidades gerenciales y la motivación de una cultura a otra hay que revisar ciertas suposiciones psicológicas fundamentales referentes a la motivación humana. También es un hecho obvio que las necesidades de las personas en la organización empresarial se han modificado a lo largo de los años, moviéndose en la pirámide de forma ascendente y descendente; de hecho, una mirada a la historia nos muestra como en los años 40 y 50, la seguridad del empleo era lo más importante, en los 60 y 70 se daba prioridad al trabajo interesante (estima) y parece que la autorrealización ha copado la importancia como necesidad laboral en los 80 y 90.

5. Teoría de McClelland: McClelland¹⁷⁷ se centró en los motivos en el ámbito secundario, es decir, las necesidades psicológicas. Para este autor el individuo en el trabajo se ve impulsado por tres tipos de necesidades:

¹⁷⁴ Weinert, A.B. Manual de Psicología de la Organización. Edita Herder, Barcelona, 1985.

¹⁷⁵ Genescá Garrigosa, E. Motivación y Enriquecimiento del Trabajo. Edita Hispano Europea, Barcelona, 1977.

¹⁷⁶ Donnelly, J.H.; Gibson, J.L. e Ivancevich, J.M. Dirección y Administración de Empresas. Edita Addison-Wesley Iberoamericana, Wilmington, 1994.

^{Comentario} Autores como Geer Hofstede explicaban que la autorrealización como necesidad suprema es una elección característica de una cultura individualista; así la clasificación de Maslow está absolutamente influida por su entorno, la cultura de la clase media de Estados Unidos, la cual es sumamente individualista. A nosotros nos parece característico la necesidad de "seguridad" tan fuerte que tiene el español medio y su consecuente amor a ejercer de funcionario, esta necesidad quizá no este tan arraigada en Estados Unidos, donde es más corriente ver empresarios "arriesgando su seguridad".

¹⁷⁷ McClelland, D.C. Personality. Edita Dryden Press, Nueva York, 1951.

- a. De logro: Las personas que tienen esta necesidad se fijan metas difíciles y tratan de alcanzarlas poniendo todo su empeño en ello. Tiene algunos patrones conductuales relativos a la autorrealización de Maslow.
- b. De afiliación: La necesidad de mantener relaciones positivas con las personas del entorno. Se asemeja a la necesidad de amor de Maslow.
- c. De poder: El deseo de tener o ejercer control sobre los demás. Puede mantener relación con la necesidad de "seguridad" de Maslow.

Desde nuestro análisis consideramos que, en general, el empresario independiente del multinivel suele tener estas necesidades bastante desarrolladas. Así, por una parte, es un individuo que aspira tener "poder", le gusta influir en los demás, obtiene posesiones que dan prestigio y suelen inspirar una alta fidelidad por su entorno de distribuidores. Amway realiza algunas acciones para satisfacer esta necesidad, por ejemplo, los diamantes pueden formar parte de órganos consultivos de la empresa; así la española Cristina Costa (poseedora de la mayoría del negocio Amway en España) forma parte del Consejo Consultivo de Diamantes Europeos (EDAC), y el español Miguel Aguado en el Consejo de Diamantes Mundial. Por otra parte, son personas con una alta necesidad de "afiliación", ya que obtienen satisfacción al sentirse amados e intentan no ser rechazados por el grupo. Intentan mantener buenas relaciones sociales, por gozar de un sentimiento de intimidad y entendimiento, por mostrarse prestos a consolar y ayudar a los que tienen problemas y por disfrutar de la interacción amistosa con los demás.

De hecho, el Sistema de motivación promueve con frecuencia esta ayuda y la satisfacción que aporta. La necesidad de "logro" se manifiesta también de forma habitual en el empresario del multinivel por observarse un intenso deseo de alcanzar el éxito y un temor igualmente intenso al fracaso global (aunque no quizá a los pequeños errores). Los distribuidores se suelen fijar metas moderadamente difíciles (aunque no imposibles). Quizá un problema que se ha planteado en el negocio es que muchos individuos al no tener una retroalimentación específica y rápida a su esfuerzo, y aún trabajando muchas horas, han desistido de su empeño comercial. También hemos observado que bastantes de estos distribuidores son personas que desean manejarse a sí mismas, al menos en teoría.

En un estudio que se hizo para testar la teoría de McClelland a más de 500 gerentes se llegaron a las siguientes conclusiones¹⁷⁸:

1. Los hombres de empresa, en especial los empresarios, tienen unas necesidades de logro y de poder mayores que las de otros grupos profesionales.
2. Los administradores con elevada necesidad de poder institucional (por y para la empresa) son más efectivos que los que tienen alta necesidad de afiliación.
3. Los administradores con alta necesidad de afiliación son muy aptos para coordinación de departamentos y trabajos en equipo.
4. Las personas con elevada necesidad de logro suelen ser más eficaces en las tareas empresariales de toma de decisiones.

Según Hampton estas conclusiones se pueden utilizar para los procesos de selección de personal. En Marketing Multinivel estas cuestiones se toman en cuenta, aunque más de una forma intuitiva, cuando se esta "dando el plan"^{glosario} a algún auspiciado potencial.

6. Jerarquía de necesidades de Porter: Este autor realiza algunas modificaciones a la teoría de Maslow. Porter¹⁷⁹ introduce la necesidad de autonomía entre las dos últimas de Maslow (estima y autorrealización) y sustituye algunos términos: confianza por seguridad y autoactualización por autorrealización.
7. Jerarquía de necesidades de Alderfer¹⁸⁰: Este autor, al igual que Porter, modifica la jerarquía de Maslow; en este caso reduce dicha jerarquía a tres necesidades. Es lo que se ha denominado la teoría ERG:
 - a. De existencia: fisiológicas y de necesidad.
 - b. De relación: necesidades sociales.
 - c. De crecimiento: necesidades de estima y autorrealización.

¹⁷⁸ Hampton, D.R. Administración. McGraw-Hill, México, 1989.

^{glosario} Dar el Plan se emplea cuando un distribuidor esta intentando mostrar el Plan de Ventas y Marketing de Amway a un posible auspiciado y futuro distribuidor.

¹⁷⁹ Porter, L.W. Organizational Patterns of Managerial Job Attitudes. American Foundation for Management Research, Nueva York, 1964.

¹⁸⁰ Alderfer, C.P. Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Settings. Edita The Free Press, Nueva York, 1972.

En realidad lo único que hace este autor es agrupar las necesidades de Maslow, pero es interesante que combina la teoría de Maslow que indica que una persona desea cubrir una necesidad en el nivel N cuando ya ha cubierto su necesidad en el nivel $N - 1$, con otro proceso de "frustración-regresión", que se refiere a la imposibilidad de satisfacer la necesidad de un determinado nivel, por ejemplo el $N + 1$.

8. Teoría bifactorial de Herzberg¹⁸¹: Este estudioso realizó sus investigaciones en el Psychological Service de Pittsburgh, basándose en entrevistas a unos doscientos ingenieros de la zona. Sobre la base de esta investigación Herzbergh¹⁸² establece una teoría semejante a la de Maslow distinguiendo dos clases de factores:

- A.** Los factores higiénicos: son aquellos que o bien provocan insatisfacción o no la provocan. Se trata de una serie de factores que si se encuentran presentes consiguen que la persona, el trabajador, no esté insatisfecho; mientras que si no existen esas condiciones el trabajador estará insatisfecho; pero el que esas condiciones existan no sirve de incentivo, de motivador.
- B.** Los factores motivadores: son aquellos que provocan satisfacción o insatisfacción, son los factores que realmente motivan, que afectan a la conducta del individuo. Si el individuo no encuentra esos factores en su trabajo no estará satisfecho pero no tiene por que estar insatisfecho. El que existan estos factores motivan a los individuos.

Al primer grupo pertenecen las necesidades fisiológicas y sociales (política y administración de la empresa, supervisión técnica, relaciones con superiores, condiciones de trabajo, sueldo, relaciones con los compañeros, vida personal...) mientras que del segundo forman parte las necesidades psicológicas (logros, reconocimiento, el trabajo en sí, responsabilidad, progreso, posibilidad de crecimiento personal...). En la motivación existente entre los empresarios independientes son éstos últimos factores los que, como ya hemos comentado, forman la base de la motivación en el Sistema, haciendo especial hincapié en la posibilidad de crecimiento personal.

La Teoría de Herzberg se apoyaba en una investigación que hizo entre contables e ingenieros de distintas empresas. Aunque es posible una gran intuición por parte del autor, la

¹⁸¹ Herzbergh, F.; Mausner, B. y Snyderman, D.B. The Motivation to Work. Edita Wiley and Sons, Nueva York, 1959.

¹⁸² Herzbergh, F. Work and rhe Nature of Man. Edita World Publishing Co., Cleveland, 1966.

investigación no tiene una apoyatura científica fuerte, ni en el diseño de la muestra ni en el muestreo. Además consideramos que tiene una serie de lagunas como la falta de variables consideradas, el olvido de las diferencias individuales, de las posiciones sociales de los individuos, etc. Por esto es una teoría algo básica.

En general, todas las teorías que hemos comentado elaboran una relación de necesidades, con un orden de importancia y la consecución de una serie de comportamientos. Algunas están más centradas en el trabajo y otras más en la vida del individuo en general. Nosotros consideramos que la motivación ejercida por el Sistema no influye fundamentalmente en la labor empresarial del motivado, creemos que crea una pauta de comportamiento que afecta proporcionalmente a la mayor parte de las actividades y actitudes de su vida. Es por esto, que no consideramos adecuado centrarnos en una teoría puramente laboral, sino que nuestra Investigación debe abarcar la visión de esta motivación desde todas las teorías posibles, incluyendo y valorando especialmente aquellas que intentan entender las motivaciones del individuo como ser humano más que como ser laboral^{Comentario}.

En las *Teorías de proceso* (¿Cómo surge la motivación en el individuo?) se trata de determinar el proceso motivacional. El establecimiento de las necesidades no se considera factor fundamental, el interés se centra en determinar cómo se desarrolla el proceso que da lugar a determinados comportamientos en el individuo. Podemos incluir, fundamentalmente, las siguientes teorías :

1. Teoría de las expectativas de Vroom: Este autor¹⁸³ hizo el desarrollo completo del proceso motivacional estableciendo tres elementos claves:
 - a. La Valencia (V_k), que es el valor que tiene para una persona un resultado determinado. Parece relevante que para una persona con un poder adquisitivo bajo el conseguir un volumen de riqueza puede tener una valencia bastante elevada. ($-1 \leq V_k \leq 1$), siendo -1 aversión total hacia los resultados y 1 máxima atracción.
 - b. La Expectativa (E_{ij}), es el grado en el que el individuo cree que sus esfuerzos le ayudarán a alcanzar el resultado; digamos que es la probabilidad subjetiva de que dado un nivel de

^{Comentario} A principios del año 2001 se está empezando a escuchar entre los líderes, que al referirse al Sistema de Apoyo no utilizan tanto el término “Sistema de Motivación” como el nuevo “Sistema de Formación Persinal y Profesional”.

esfuerzo "i", se logre un nivel de ejecución "j". Este es uno de los factores que nosotros consideramos como problemáticos dentro de la comunicación en Marketing Multinivel, ya que consideramos que el nivel de expectativas creado superaba las probabilidades reales de alcanzarlas. ($0 \leq E_{ij} \leq 1$)

- c. La Instrumentalidad (I_{jk}), es la percepción que la persona tiene de la relación entre los resultados de su esfuerzo (resultados primeros "j") y el resultado que espera conseguir (resultados segundos "k"). ($-1 \leq I_{jk} \leq 1$)

Según Vroom estos elementos se relacionan entre sí para provocar un efecto motivador en el individuo. Así, el esfuerzo dependerá de las expectativas, y una vez conseguidos unos resultados "esperados" primeros intentará alcanzar otros resultados "segundos". Creemos que algunos problemas de abandono por parte de los distribuidores han sido derivados de la expectativa de alcanzar, en un período demasiado reducido de tiempo unos resultados "segundos", no dando pie a la obtención de los primeros.

Vroom llegó a la conclusión de que el grado de motivación del individuo se podría obtener del producto de estos tres componentes:

$$\text{Motivación} = \text{Valencia} \times \text{Expectativas} \times \text{Instrumentalidad}$$

Matemáticamente, quedaría:

$$V_j = \sum_{k=1}^n (I_{jk} \times V_k)$$

Donde:

V_j = valencia del nivel de ejecución "j".

I_{jk} = la instrumentalidad que relaciona dos resultados, es decir, la probabilidad subjetiva de que al alcanzar el resultado "j" obtendrá el resultado "k".

V_k = valencia del resultado k.

Otra conclusión a la que llega Vroom es a que:

$$F_i = \sum_{j=1}^n (E_{ij} \times V_j)$$

Donde:

¹⁸³ Vroom, V.H. Work and Motivation. Edita John Wiley, New York, 1964.

F_i = fuerza o motivación de una persona para ejercer el nivel de esfuerzo "i".

E_{ij} = expectativa de esa persona para conseguir el nivel de ejecución "j" al realizar el nivel de esfuerzo "i".

Por todo lo expuesto, llegamos a la conclusión de que, el nivel de ejecución realmente conseguido por un determinado individuo no depende sólo de que quiera conseguirlo sino también de que pueda, es decir,

$$\text{Nivel de ejecución} = \text{Motivación} \times \text{Aptitud}$$

Así nos encontramos con una nueva variante a tener en cuenta en el éxito de un empresario independiente, que es la aptitud necesaria para el desempeño de su labor. Pero, bien es cierto, que para incrementar el Nivel de Ejecución se puede actuar en las dos variables que lo determinan, por lo que para aumentarlo habrá que actuar sobre los tres componentes de la variable motivación, ósea, expectativas, valencia e instrumentalidad. Mientras que la aptitud también la intentan desarrollar en el empresario tanto el Sistema de apoyo como la propia empresa fabricante.

2. Teoría de la equidad de Adams: Para esta teoría¹⁸⁴ un factor esencial en el proceso motivacional es la evaluación del individuo de la recompensa recibida. Debiendo existir una situación de equilibrio en esa percepción. Ese equilibrio o equidad implica que la comparación de la relación Contribución - Resultados entre dos personas no se percibe como desigual.

Es decir, que se cumpla

$$\frac{\text{Contribución del individuo}}{\text{Resultados del individuo}} = \frac{\text{Contribución de otro individuo}}{\text{Resultados de otro individuo}}$$

La Contribución se refiere a todo lo que aporta el individuo a su trabajo, su esfuerzo, su experiencia, estudios, etc. Con los Resultados se refieren a todo lo que recibe el individuo de su trabajo, el salario, el reconocimiento, las promociones y cualquier otro tipo de ventajas y beneficios.

En Marketing Multinivel el distribuidor puede compararse especialmente con personas de su red. El problema que puede surgir es que un auspiciado de esa persona o en una línea inferior empiece a generar más beneficios, pero teniendo en cuenta la forma de ingresos de este

¹⁸⁴ Munduate Jaca, L. La motivación en el trabajo. Servicio de Publicaciones del Mº de Trabajo y Seguridad Social, Madrid, 1984.

negocio, esto podría ser hasta beneficioso, ya que le generaría ingresos. En lo único que se puede plantear un problema es en lo que respecta a las connotaciones de tensión de índole personal y autoestima, pero desproporcionadamente con respecto a un trabajo tradicional por lo que acabamos de comentar.

3. Modelo de Porter y Lawler: Para estos autores¹⁸⁵ el individuo se esforzará en conseguir un determinado nivel de ejecución, en función del valor que considere tiene la recompensa a la que dará lugar ese nivel de ejecución (la valencia de Vroom) y la probabilidad que otorgue a la relación existente entre su Fuerza (su esfuerzo) y la Recompensa (resultados segundos de Vroom).

Mas un concepto, relevante para nuestro estudio, que surge en esta teoría es el de "percepción del rol", el cual es "la dirección hacia la cual un individuo debe dirigir sus esfuerzos para realizar satisfactoriamente su trabajo". Este concepto tiene su reflejo en Marketing Multinivel en lo que se viene a llamar "el enfoque", es decir, un individuo para ejercer satisfactoriamente sus tareas y llegar a la consecución de sus objetivos debe de "enfocarse" en una conducta y una actitud.

Para Porter y Lawler la consecución de este nivel de ejecución lleva a las consecuentes recompensas, que si han correspondido a la percepción que tenía el individuo de lo que alcanzaría se sentirá satisfecho, sino considerará que no ha merecido la pena y probablemente abandone el trabajo.

4. Teoría de la finalidad de Locke: Locke¹⁸⁶ y sus colaboradores hacen hincapié en los fines, objetivos o metas que tiene fijados el individuo: "el individuo estará satisfecho con el nivel de ejecución que alcance en función del nivel de consecución de las metas (lo que un individuo trata de hacer conscientemente) que tenía fijadas".

Para Locke "la motivación y el rendimiento son mayores cuando los individuos se han fijado unos determinados objetivos o cuando los objetivos son difíciles pero plenamente aceptados y cuando existe un feedback sobre su rendimiento".

¹⁸⁵ Porter, L.W. y Miles, R.E. Managerial attitudes and performance. Edita Irwin-Dorsey, Homewood, 1968.

¹⁸⁶ Locke, E.A. Toward a theory of task motivation and incentives. Organizational Behavior and Human Performance, vol. 3, EE. UU., 1968.

Sin lugar a dudas la implantación de objetivos es el día a día por parte de los empresarios independientes del Multinivel. Por otro lado, estos objetivos son plenamente aceptados por los distribuidores/empresarios ya que, además, en la mayoría de los casos, son auto fijados.

5. Teoría del comportamiento de Skinner o teoría del conductismo: Para Skinner el comportamiento de un individuo está influido por las consecuencias que va a provocar. Para modificar el comportamiento este autor¹⁸⁷ basa el desarrollo de su teoría en dos conceptos:
 - A. El reforzamiento positivo, por el que algunos comportamientos dan lugar a consecuencias agradables y tenderá a mantenerse el comportamiento, y
 - B. El reforzamiento negativo, en el que el comportamiento lleva aparejada la anulación de las consecuencias desagradables, por lo que se volverá a repetir el comportamiento igualmente. Esta teoría basada en la investigación psicológica parece ser bastante evidente para el quehacer de los trabajadores, aunque no esta muy contrastada empíricamente en el entorno laboral.
6. Teoría de la atribución: Esta Teoría fue originada por Heider¹⁸⁸, y en ella la atribución es el proceso mediante el cual las personas interpretan las causas de su comportamiento y el de los demás. Parte de la premisa: si se llega a determinar cómo las personas determinan las causas de lo que les ocurre a ellas mismas o a los demás, se puede predecir o actuar sobre su comportamiento futuro. Si el resultado de la acción laboral es algo positivo se atribuirá este éxito a sí mismo y si es negativo a factores externos, si esta valoración la realiza el individuo para otras personas la interpretación es inversa. De esta forma el nivel de desempeño es calificado de diferente forma por el que ha realizado la tarea que por el resto.

Así, en Marketing Multinivel se ha podido observar, por ejemplo, como el auspiciador le facilita oportunidades a un frontal para que demuestre una competencia dada, para que posteriormente se auto atribuya esa capacidad.

Finalmente, queremos considerar que hemos analizado para nuestra investigación las Teorías que hemos considerado más relevantes, pero el número de ellas es muy elevado, algunas como la de Harper y Lynch esta directamente relacionada con las necesidades vinculadas al ámbito laboral,

¹⁸⁷ En Hampton, D.R. Administración. México, McGraw-Hill, 1989.

¹⁸⁸ Heider, F. The Psychology of Interpersonal Relation. Nueva York, Edita John Wiley & Sons, 1958.

y las clasifican en dos bloques: 1. Individuales (certidumbre, dinero, mando, prestigio profesional, independencia, dignidad) y 2. Grupales (pertenencia, defensa, dependencia).

De todo lo expuesto, concluimos con una idea básica: Se puede vislumbrar que uno de los problemas que ha tenido la motivación en el multinivel, de cara a la opinión pública y quizá al abandono de algunos distribuidores, ha sido "la generación de expectativas", observándose elevado el nivel de expectativas generado. Nosotros consideramos que un elevado nivel de expectativas puede redundar en un beneficio de la actividad comercial del individuo.

Un aspecto muy ligado a las expectativas es el de la esperanza, que es algo más que la visión ingenua de que todo irá bien, en opinión del psicólogo Snyder¹⁸⁹ se trata de "la creencia de que uno tiene la voluntad y dispone de la forma de llevar a cabo sus objetivos, cualesquiera que éstos sean".

Dotar de esperanza a los distribuidores es otro de los objetivos del Sistema en la motivación del marketing multinivel, ya que la esperanza incrementa el rendimiento y el hecho de soportar un trabajo pesado como puede ser contactar periódicamente con personas para intentar que o bien compren el producto o bien distribuyan el producto. Expectativas y esperanza son, desde nuestra perspectiva, dos variables en relación con la necesidad de "logro".

Las personas, según Snyder, con un alto nivel de expectativas comparten ciertos rasgos, entre los que destacan la capacidad de motivarse a sí mismos, de sentirse lo suficientemente diestros como para encontrar la forma de alcanzar sus objetivos, de asegurarse de que las cosas irán mejor cuando están atravesando una situación difícil, de ser lo bastante flexibles como para encontrar formas diferentes de alcanzar sus objetivos, o de cambiarlos en el caso de que le resulten imposibles de alcanzar, y de saber descomponer una tarea compleja en otras más sencillas y manejables.

Además, el optimismo^{Comentario} al igual que la esperanza se convierte en una alta expectativa que provocará que el individuo alcance sus metas y se supere a sí mismo sin caer en el derrotismo y el abandono.

¹⁸⁹ C. R. Snyder. Entrevista de D. Goleman. Estados Unidos, NEW YORK TIMES, 24-12-1994. Citado en Goleman, D. Inteligencia emocional. Barcelona, Edita Kairós, cuadragésima edición, 2000.

^{Comentario} Distintos autores han realizado profusas investigaciones acerca de las consecuencias del optimismo en el éxito de la consecución de los objetivos. Por ejemplo, Martin Seligman el cual demostró como las personas optimistas ante un "teórico" fracaso, al volver a intentarlo superaban la meta con creces, mientras que las pesimistas ni siquiera alcanzaban la puntuación de la primera prueba. Así mismo

Hemos observado igualmente como la comunicación de motivación ejercida a través del Sistema repara con profusión en el optimismo como un complemento importante para el distribuidor multinivel, considerando que los contratiempos no son irremediables sino que pueden ser transformados y tratando de no considerar que un fracaso se debe a una causa estable por el carácter del distribuidor. Así el nivel de optimismo de un distribuidor parece ser un indicador de las probabilidades de que abandone el negocio.

Una duda que nos surge después del análisis de la motivación que ejerce el Sistema sobre los empresarios independientes es saber si la motivación por ensueños de fama y riqueza fomentan la permanencia en el negocio por parte de los distribuidores o no. De hecho, hay estudios, como el de los Csikszentmihalyi¹⁹⁰, quienes descubrieron que la experimentación del gozo de la realización/consecución de la tarea (lo que se denomina "estado de flujo"), aunque sea en pequeña medida, es mucho más eficaz que las promesas de éxito de riqueza. Esto implica que la tarea debe ser gratificante en sí misma y que el individuo no puede plantearse exclusivamente como valoración del éxito la posible riqueza a alcanzar. El negocio requiere una entrega sin condiciones y "estar pendiente" de otros criterios venideros puede llevar al abandono del negocio por una insatisfacción evidente.

investigo acerca de la relación de eficacia comercial entre vendedores de seguros optimistas y pesimistas o no muy optimistas (En: Seligman, M. *Learned Optimist*. Nueva York, Edita Knopf, 1991)

¹⁹⁰ Csikszentmihalyi, M. e I. *Optimal Experience: Psychological Studies of Flow in Consciousness*. Cambridge, Edita Cambridge University Press, 1988.

II.1.3. LA MOTIVACIÓN DEL EMPRENDEDOR

Este epígrafe, en el que haremos referencia a la motivación del emprendedor, lo vamos a abordar desde dos perspectivas siguiendo el gráfico desarrollado al principio del mismo. Con ello queremos ser consecuentes con lo observado en las estructuras de la realidad del Marketing Multinivel, en la búsqueda de la "Motiv-Acción"¹⁹¹.

1. Automotivación.

La motivación del emprendedor a sí mismo es uno de los factores que no se encuentran habitualmente en las revistas creadas para emprendedores. De hecho, una revista editada ex profeso, "Emprendedores", publicaba con el número 38 de noviembre de 2000 un especial de la Harvard Business Review¹⁹² titulado "Creando Empresa", en este libro especial se abordan aspectos relativos a la iniciativa emprendedora tales como el dinero que se necesita o estrategias para nuevas empresas, pero en ningún apartado comenta acerca de la auto motivación.

Es sabido que las habilidades comerciales de una persona son en cierta medida innatas, es igualmente cierto que estas habilidades tienen, en cierta forma, la posibilidad de modificarse, de aprenderse. Dos de los aspectos que hemos comentado antes, y que tanto influyen en el éxito o abandono del negocio son el optimismo y la esperanza; detrás de estos términos está lo que los psicólogos denominan la autoeficacia, la creencia de que uno tiene el control de los acontecimientos de su vida y puede hacer frente a los problemas en la medida en que se presenten. Si el individuo desarrolla esta habilidad, de autoeficacia, estará más capacitado para afrontar los problemas, los "nos" de las personas, y todas las dificultades que acarrea el ejercer un negocio como el del Marketing Multinivel. Pero, a su vez, el superar esas dificultades aporta al distribuidor un mayor índice de autoeficacia y una seguridad mayor en sí mismo y en sus capacidades.

Según Albert Bandura¹⁹³, psicólogo de la Universidad de Stanford, investigador de la autoeficacia: "las creencias de las personas sobre sus propias habilidades tienen un profundo efecto sobre éstas. La habilidad no es un atributo fijo sino que, en este sentido, existe una extraordinaria variabilidad. Las personas que se sienten eficaces se recuperan prontamente de los fracasos y no se

¹⁹¹ Moreno Rodríguez, F. El negocio perfecto. Santa Cruz de Tenerife, Edita Ventas Up Consulting, 2000.

¹⁹² Bhidé, A.; Sahiman, W. A.; McNell, J. y 6 autores más. Creando Empresa. Harvard Business Review. Bilbao, Edita Deusto, 1999.

preocupan tanto por el hecho de que las cosas puedan salir mal sino que se aproximan a ellas buscando el modo de manejarlas".

El conocimiento de la motivación a sí mismo del emprendedor en Marketing Multinivel puede ser completado con la lectura del capítulo III. 2. "Auspiciamiento de nuevos distribuidores" de nuestra investigación, ya que aporta algunas ideas interesantes sobre el perfil psicológico del empresario independiente.

Profundizando en esta idea de la personalidad del empresario independiente, debemos tener en cuenta que las investigaciones al respecto parecen demostrar que el empresario con opción de éxito ha de tener unas características psicológicas determinadas, o que tiene estas características más desarrolladas que otros individuos que han fracasado empresarialmente o no han alcanzado un éxito tan patente.

Puede resultar un poco atrevido el considerar que los empresarios de Marketing Multinivel se motivan así mismos mediante el aprendizaje, pero eso es lo que parece observarse en este ámbito. Pese a un comentario ciertamente extendido en nuestra sociedad "eres lo que eres y no puedes cambiar" el distribuidor acoge un concepto bien diferente de este supuesto inmovilismo de personalidad y social. Es aquí donde consideramos que ha surgido gran parte del problema de percepción del multinivel como secta. Hemos observado como personas que habían nacido en zonas muy poco desarrolladas económicamente, y que no tenían ninguna esperanza de evolución, especialmente en este sentido, al entrar en el negocio han cambiado su percepción de ellos mismos y han empezado a considerar que (aún habiéndolo escuchado y sentido durante toda su vida) su destino podía cambiar y por tanto ellos mismos podían hacerlo. El entorno de personas que le rodeaban, que no estaban influidos por esta corriente de pensamiento, empezaron a transmitirle que "le estaban llenando la cabeza de pájaros" o "que eso que hacía parecía una secta por que le estaba cambiando mucho"^{Comentario}.

Uno de los aspectos que más nos ha llamado la atención al observar a los distribuidores ha sido su optimismo hacia el cambio y la evolución personal y social. Las personas que empiezan a ser empresarios independientes de multinivel, en muchas ocasiones cambian y esto es significativo.

¹⁹³ Bandura, M. Entrevista de Goleman en The New York Times, 8 de mayo de 1988.

^{Comentario} Estas frases o este tipo de comentarios han sido extraídos de conversaciones con distribuidores a lo largo de nuestra investigación.

Según la definición de Pérez López¹⁹⁴ el aprendizaje "es cualquier cambio que se produce como consecuencia de un proceso de interacción (entre dos agentes), siempre que la modificación sea significativamente importante para la explicación de interacciones futuras". Otras definiciones de aprendizaje prestan atención especial al cambio que se produce en la actividad, conducta o capacidad del individuo, y es por los estudios de estos autores y por la observación de la realidad por lo que consideramos que el aprendizaje provoca este cambio en los empresarios que a su vez provoca una auto motivación considerable.

El empresario independiente cambia el esquema mental y comienza a creer en sí mismo y en sus posibilidades. Distintas fuentes provocan estos cambios, a saber:

- a. Las cintas de cassettes con discursos de sus líderes (emprendedores de éxito).
- b. Los consejos y opiniones del up-line.
- c. Lectura de autoayuda y superación (la mayoría recomendada y distribuida por la empresa del Sistema).

Vamos a centrarnos en el estudio de la lectura que se utiliza en Marketing Multinivel, ya que las cintas y los consejos se analizarán posteriormente. Somos conscientes de que estos documentos no se pueden englobar dentro del grupo de documentación científica sobre la que se apoya la investigación. No obstante, responde a la realidad objeto de estudio, y lo que se pretende, es una descripción mediante la observación de ésta.

En esta investigación se hace difícil transmitir que lo que está en estos libros no se convierte en papel mojado, sino que cala profundamente en muchos distribuidores, y a lo largo de estos años hemos encontrado distribuidores que tenían un "clima de confianza" diferente, es decir, que (en una apreciación puramente subjetiva) su sentido de la colaboración y de "abrir sus puertas" era porcentualmente más elevado al de otros grupos de personas que no practicaban el negocio. Esto no quiere decir que esta noción sea generalizable y se pueda aplicar al global de los empresarios independientes, pero si consideramos relevante resaltar este hecho en honor a la realidad.

Hemos clasificado las lecturas corrientes utilizadas por los empresarios independientes de Marketing Multinivel en cuatro tipos:

¹⁹⁴ Pérez López, J. A. Teoría de la acción humana en las organizaciones: La acción personal. Madrid, Edita Rialp, 1991.

A. Experiencias de personas de éxito.

Dentro de este grupo existe bibliografía que concierne a la trayectoria profesional y pensamiento de distintos personajes que han alcanzado la fama profesionalmente. Hay libros en los que los mismos líderes del multinivel comentan sus experiencias y otros de personalidades como Disney. Uno de los libros que más se ha leído es el que relata la visión del estadounidense Dale Carnegie¹⁹⁵, un personaje que ha sido tildado de optimista ilusionado y a sus métodos de cínicos, complacientes y manipuladores; pero para otros muchos, como Lee Iacocca o la estrella de "Dallas" Linda Gray, ha sido un ejemplo que les ha transmitido energía y entusiasmo para abordar su trabajo. Carnegie es un personaje que se dedicaba a dar cursos, uno en especial, el más popular, que consistía en un graduado que se daba en catorce sesiones o semanas, y escribir libros sobre persuasión, agradar a los demás, cambiar a personas sin despertar resentimientos y otros temas en los que la comunicación interpersonal es la base.

Otros libros están orientados en la misma línea y son leídos por los distribuidores abriendo sus mentes a unas ilusiones no contrastadas aunque posibles. Leyendo algunos autores, como Fisher¹⁹⁶, un millonario canadiense, encontramos ideas tales como el error de no pedir las cosas a otras personas, que si una persona no sabe adónde quiere ir, lo más probable es que jamás llegue a ninguna parte, o que la vida nos da exactamente aquello que le pedimos, pero lo primero que se debe hacer es pedir exactamente lo que queremos. Otra interesante noción que aporta, y en relación con lo expuesto anteriormente sobre el cambio, es que "todo lo que ocurre, sucede debido a sus pensamientos. De manera que, si usted quiere cambiar su vida, debe comenzar por cambiar sus pensamientos", así la lógica y el razonamiento no son suficientes para conseguir el éxito, hay que intentar que las circunstancias no afecten demasiado a la persona y ésta crea en sus poderes mentales.

Desde una redacción coloquial se explica en estos libros cómo las personas deben fijarse metas u objetivos atrevidos pero razonables, cómo la persona debe tener fe en que va a llegar a millonario, la importancia que tienen las palabras dichas y pensadas en esta meta, que ningún problema puede traumatizar a alguien, que el mundo es para alguien el reflejo de sí mismo, que las cosas hechas con amor aportan riqueza, que las personas que quieren conseguir algo deben

¹⁹⁵ Kemp, G. y Claflin, E. Dale Carnegie. Barcelona, Edita Edhasa, 1990.

¹⁹⁶ Fisher, M. El millonario instantáneo. Barcelona, Edita Urano, 1989.

creer que lo conseguirán... por esto ahí que auto sugestionarse, hay que dominar el inconsciente y aprender a soñar.

Cada uno con sus ideas, con sus teorías, viene a decir tres ideas fundamentales:

- A. Que si las personas son demasiado precavidas en realidad es por que creen que no pueden conseguirlo, esto es, por que tienen la auto estima muy baja.
- B. Que a cierta altura no hay nubes, por tanto si las nubes en la vida de alguien le tapan la luz es por que no se ha elevado lo suficiente.
- C. Que la auténtica libertad se encuentra en el desprendimiento.

B. Motivación hacia el éxito económico.

En este grupo encontramos un gran número de referencias. La mayor parte de ellas están escritas en el tono sensacionalista que tanto separa del empirismo científico. Aunque editoriales que suelen ser percibidas como "técnicas" si han incluido en sus colecciones libros de este tipo¹⁹⁷. La mayor parte de los libros que vamos a comentar^{Comentario} se inspiran en el concepto de *self-made-man* que tanto ha horrorizado en la cultura europea, más clasista y tradicionalista. Libros con títulos impresionantes... "cómo hacerse rico" pero que entendidos en una serie de superación pueden servir como un importante motivador del individuo. Aunque sea una motivación económica, básicamente aborda también aspectos de la vida del individuo muy importantes. Estos libros tratan de transmitir el sueño de crear algo grande, el cultivo de los valores humanos y la persistencia en el esfuerzo.

En los textos podemos encontrar ayuda y guías en una gran variedad de aspectos. A Paul Getty¹⁹⁸ la editorial del Sistema, Iberonet, le ha publicado varios libros para recomendar a los distribuidores. Este autor hace un repaso por las capacidades del individuo para tratar de alcanzar el éxito. Desde luego en ningún caso Getty afirma que se pueda alcanzar el éxito sin esfuerzo. Enfatiza en reglas básicas del liderazgo, la psicología de la gestión empresarial,

¹⁹⁷ Ejemplo: Cómo obtener y mantener el éxito personal y profesional. Biblioteca Deusto de Desarrollo Personal. Bilbao, Edita Deusto, 1991.

^{Comentario} Los libros que se exponen en estos cuatro apartados no son fruto del azar sino que están formados por unos títulos determinados que han sido considerados por un grupo de quince distribuidores como los más importantes. Para nuestra sorpresa cuando acudimos a las bibliotecas de los empresarios independientes y a pedirles su opinión, su fuente bibliográfica, en general, no eran libros como el de "Éxito en Marketing Multinivel" de Graham Scott o el de "Marketing Multinivel" de Peter Clothier sino estos a los que hacemos referencia en este apartado sobre "la excelencia" o "el poder de uno mismo".

¹⁹⁸ Getty, J. P. Cómo hacerse rico. Madrid, Edita Iberonet, 1992.

ahondando en la necesaria falta de homogeneización del líder y las decisiones críticas que determinan el curso y el progreso de las carreras de los ejecutivos¹⁹⁹.

Un autor que también fortalece la motivación de los distribuidores en Marketing Multinivel es el conocido Og Mandino, autor de obras como "el vendedor más grande del mundo"²⁰⁰ o "misión: éxito"²⁰¹. Este autor escribe novelas en las que va introduciendo claves para el perfeccionamiento de la venta personal mediante la auto motivación.

Napoleon Hill,²⁰² quien estuvo investigando a personajes famosos durante veinte años a instancia de Dale Carnegie, hace un repaso por el comportamiento humano para alcanzar las cotas de éxito que el individuo se proponga.

Hill escribe acerca de ejemplos de la vida real en los que se aprecia como momentos de confianza en uno mismo y espíritu de superación llevaron a alguien al éxito; acerca de por qué la explicación es no detenerse cuando alguien diga que no se puede alcanzar algo, de cómo cada uno es dueño de su destino ("nuestro cerebro se magnetiza con los pensamientos dominantes que llevamos en la mente, y que, por mecanismos que nadie conoce bien, estos "imanes" atraen hacia nosotros las fuerzas, las personas, las circunstancias de la vida que armonizan con la naturaleza de nuestros pensamientos *dominantes*") así como de sus modificaciones.

Este autor aborda el deseo como punto inicial de todo logro ("todo aquello que la mente humana puede concebir y creer se puede alcanzar" o pensamientos tan deterministas como "cada persona que vence en cualquier empresa debe estar dispuesta a quemar sus naves y eliminar todas las posibilidades de dar marcha atrás. Sólo así puede tener la seguridad de mantener ese estado mental conocido como deseo ardiente de ganar, esencial para el éxito"), el poder de los grandes sueños y como la "química mental" hace magia.

Otro punto importante es la fe ("el único antídoto conocido contra el fracaso"), es decir, la visualización y creencia en la consecución del deseo y como el pensamiento negativo es el desastre para el individuo. Resalta la importancia de la autosugestión ("cada adversidad, cada fracaso y cada angustia llevan consigo la semilla de un beneficio equivalente o mayor"), el

¹⁹⁹ Getty, J. P. *Cómo ser un ejecutivo de éxito*. Madrid, Edita Iberonet, 1992.

²⁰⁰ Mandino, O. *El vendedor más grande del mundo*. Barcelona, Edita Grijalbo, 1979.

²⁰¹ Mandino, O. *Misión: ¡Éxito!*. Barcelona, Edita Grijalbo, 1987.

conocimiento especializado, la imaginación, la planificación organizada, la decisión, la perseverancia, el trabajo en equipo, el subconsciente y el sexto sentido. Este autor, Napoleon Hill, ha sido autor de famosos libros relativos a la superación personal a lo largo de su vida, uno de ellos, "la actitud mental positiva"²⁰³, es uno de los best-sellers en libros de autoayuda y superación, libro que también ha sido utilizado por los empresarios independientes para su motivación.

Uno de los primeros libros que atrajo la atención de los empresarios independientes al comienzo de su actividad en España fue el escrito por Bjorn Secher²⁰⁴ en el que explicaba mediante comparaciones con personas que han alcanzado la fama y algunas alegorías cómo una persona puede desarrollar su mente para conseguir de ella un vehículo hacia la riqueza. Redunda en lo que la mayoría de estos libros: la importancia de la actitud mental correcta, el poder de la sugestión, la confianza en uno mismo, la gran importancia de fijarse objetivos claros en la vida y la personalidad del ganador.

Zig Ziglar es uno de los oradores de motivación más populares en Estados Unidos. Sus libros tienen una orientación hacia la superación muy fuerte, desarrollando los sentimientos de fe, amor, optimismo y entusiasmo, y no abarca tantos aspectos como otros autores. La frase que abre su libro "Nos vemos en la cumbre"²⁰⁵ nos indica su visión de la motivación: "ESTAS SON MIS CREENCIAS: El hombre fue concebido para realizarse, equipado para el éxito y dotado con el germen de la grandeza. Usted puede obtener todo lo que desea en su vida, si ayuda a los demás a conseguir lo que desean". Este libro encierra una filosofía de vida desde una orientación un tanto religiosa y años de experiencia en la venta.

El libro de Ziglar está dividido en siete segmentos, cada uno de ellos tiene unos propósitos que nosotros pasamos a extraer para ampliar el conocimiento de su contenido:

"Segmento Uno: La escalera hacia la cumbre.

1. Abrir su mente, agitar su imaginación y hacerle pensar. Estimular su curiosidad y crearle una sana insatisfacción por su situación actual.

²⁰² Hill, N. Piense y Hágase Rico. Barcelona, Edita Grijabo, 1990.

²⁰³ Hill, N. y Stone, W. C. La actitud mental positiva. Un camino hacia el éxito. Barcelona, Edita Grijalbo, 1982.

²⁰⁴ Secher, B. La clave del éxito, en la vida profesional, en los negocios, por el dominio de la mente. Madrid, Edita Iberonet, 1991.

²⁰⁵ Ziglar, Z. Nos Vemos en la Cumbre. Madrid, Edita Iberonet, 1993.

2. Identificar lo que desea obtener de la vida y diseñar un plan de acción para conseguirlo.
3. Despertar al gigante que duerme en su interior.
4. Ayudarle a reconocer y superar su flojera de perdedor.

Segmento Dos: Su autoimagen.

1. Demostrar la importancia de una autoimagen sana.
2. Identificar las causas de una autoimagen pobre.
3. Revelar las manifestaciones de una autoimagen pobre.
4. Ofrecerle quince métodos para mejorar su autoimagen.
5. Estimularle para que escoja el camino hacia una autoimagen sana y se mantenga en él.

Segmento Tres: Su relación con los demás.

1. Aclarar la manera en que debe ver a otras personas.
2. Vender el concepto de que usted trata a otras personas como las ve.
3. Demostrar que usted puede obtener todo lo que quiera de la vida si ayuda a un número suficiente de personas a obtener lo que desean.
4. Identificar el amor auténtico y dar ideas específicas sobre cómo cortejar después del matrimonio.

Segmento Cuatro: Los objetivos.

1. Convencerle de la importancia de los objetivos en su vida personal y profesional.
2. Explicarle por qué la mayoría de las personas jamás concretan los objetivos.
3. Identificar las clases de objetivos que usted debe tener.
4. Profundizar en las características de sus objetivos.
5. Detallar específicamente cómo fijar sus objetivos.
6. Indicar el procedimiento detallado para alcanzar sus objetivos.

Segmento Cinco: La actitud.

1. Demostrar la importancia de una actitud mental correcta.
2. Identificar algunas de las muchas características de la actitud.
3. Asegurar su actitud contra el "razonamiento negativo".

4. Darle una formula de cuatro pasos sobre cómo controlar su actitud para que sus cimientos sean sólidos a pesar de las circunstancias.
5. Señalar que cuando usted elige un hábito, también escoge el resultado final del mismo.
6. Enseñar cómo evitar y/o eliminar los hábitos destructivos y adquirir hábitos buenos.

Segmento Seis: El trabajo.

1. Vender la idea de que "no hay comida gratis".
2. Aclarar la diferencia entre "pagar un precio" y "disfrutar un precio".
3. Inducirle a una nueva actitud relacionada con su trabajo o profesión.
4. Explicar por qué usted debe invertir algo en la vida antes de obtener nada.

Segmento Siete: El deseo.

1. Avivar su llama motivadora con tal intensidad que el agua caliente de la mediocridad se convierta en el vapor del deseo abrumador.
2. Presentarle la ignorancia inteligente y enseñarle cómo tomar los "limones" de la vida para convertirlos en una limonada.
3. Aprender a utilizar los obstáculos como escalones hacia la prosperidad.
4. Venderle la libre empresa y destacar los aspectos positivos de este país que yo amo, resaltando su fortaleza, su valor y su bondad, y prestando especial atención a las oportunidades únicas que le ofrece.
5. Identificar claramente los pasos que usted puede seguir para conservar y hacer todavía más fuerte al país".



Figura 2. 4.: Escalones necesarios para alcanzar la cumbre. Fuente: Zig Ziglar (obra citada).

Otros libros bastante leídos de motivación en esta línea siguen abordando la perspectiva del futuro desde una visión optimista y como un espacio-lugar en el que lo que una persona se propone es alcanzable. Así George Clason²⁰⁶ implica al lector, mediante una novela dirigida, a ahondar en las posibilidades de riqueza de un comerciante y de cómo se pueden alcanzar las ambiciones de riqueza que se plantee un individuo.

Un título más evidente es el de Rohn²⁰⁷ en su obra "Siete estrategias para alcanzar riqueza y felicidad". Este autor invita al lector a cambiar el rumbo de su vida mediante el empleo de unas estrategias, algunas de las cuales son frecuentemente usadas en los discursos por parte de los líderes del multinivel. La "fuerza de los objetivos" y cómo éstos pueden conseguir motivar y hacer progresar a alguien es el punto de partida, sigue su trayectoria explicando cómo desarrollarse personalmente, controlar las finanzas, dominar el tiempo, rodearse de triunfadores y aprender el arte de vivir. Uno de los apartados más cuestionables para algunas personas de este libro, y de otros tantos de esta línea, es el de la invitación a "rodearse de triunfadores"; en

²⁰⁶ Clason, G. S. El hombre más rico de Babilonia. Barcelona, Edita Obelisco, 1994.

²⁰⁷ Rohn, J. Siete estrategias para alcanzar riqueza y felicidad. Bilbao, Edita Deusto, 1994.

él escribe acerca de que hay que romper ciertas relaciones que son negativas para el desarrollo personal de la persona: "Es fácil mantenerse en la mediocridad. Lo único que hace falta es pasar el mayor tiempo posible dedicándose a pequeñeces con personas de rango inferior. Los hombres inteligentes sopesan bien todas sus acciones. Saben lo que es importante y lo que es secundario, y pocas veces se confunden al valor de las cosas". Esta frase, leída aisladamente, provoca cierto sentimiento de enojo, ya que parece que, por un lado esta manipulando al indicar que si alguien es inteligente (lo cual piensa casi todo el mundo de sí mismo) debe actuar en esa forma y por otro parece implícito un cierto egoísmo o frialdad por parte del individuo actuante.

C. Motivación hacia el éxito personal.

Una colección de libros que también es leída por los distribuidores de multinivel es la que toca temas relacionados con la superación personal. Este tema está muy relacionado con el que hemos analizado en el apartado anterior, de hecho, en las lecturas anteriores se explicaban a menudo comportamientos personales que conllevan un mayor éxito financiero. Estos libros, de superación personal, son quizá más importantes, en el sentido de más abundantes en las bibliotecas de los empresarios independientes, así como porcentualmente en el catálogo de libros del Sistema.

Uno de los pioneros en los cursos de motivación en Estados Unidos es el ya mencionado Dale Carnegie^{Comentario}, este autor cuenta con diversas obras de éxito entre los distribuidores del multinivel, en "cómo ganar amigos e influir sobre las personas"²⁰⁸ intenta mostrar al lector:

1. Cuáles son las maneras de gustar a la gente,
2. Cómo hacer que los demás piensen en la forma que una persona quiere y
3. Cuáles son las maneras de cambiar a los demás sin ofenderlos ni causar resentimientos.

Los objetivos del autor son que el lector salga de las ideas rutinarias para que descubra nuevas ambiciones, que le ayude a hacer amigos, que los demás piensen como él, que sepa proceder ante

^{Comentario} Dale Carnegie ha sido uno de los padres, sino el padre, del sistema de motivación estadounidense, de hecho, la mayor parte de los autores más populares sobre este tipo de motivación, que podemos llamar de "autoayuda y superación" o del "*self-made-man*", han sido profesores en su escuela Dale Carnegie de motivación, además de seguir una línea de pensamiento parecida.

²⁰⁸ Carnegie, D. *Cómo ganar amigos e influir sobre las personas*. Barcelona, Edita Edhasa, 1989 e.r. (primera edición de diciembre de 1976 y escrito en la década de 1930).

las quejas, que evite discusiones, que sea mejor orador y que despierte más entusiasmo en su entorno.

Puede resultar un poco reiterativo el mencionar los contenidos que se han observado en la bibliografía analizada, mas estos son en realidad los resultados de nuestra investigación, ya que lo leído suele ser insistente en su fondo, es decir, los distribuidores leen ideas parecidas contadas de distintas formas^{Comentario}.

Arthur Williams²⁰⁹ escribe acerca del secreto para ganar (el deseo), del esfuerzo que requiere el premio, de la importancia de ser un soñador, la necesidad de ser positivo, tratar bien a la gente, pasar a la acción y las infinitas posibilidades del ser humano sin importancia de sus orígenes sociales y económicos, planteando de nuevo la importancia de la tenencia del sueño y las posibilidades de alcanzarlo si se trabaja por él. Cabe destacar la diferencia en cuanto al libro de Ziglar, ya que mientras éste recomienda encarecidamente los discursos y cursos de motivación, Williams considera estos discursos como algo “puramente temporal” ya que “lo importante es que en el interior de uno mismo cambie algo”. Así mismo se diferencia en el carácter mucho menos religioso que el de la obra de Ziglar o Napoleón Hill.

Un libro de un contenido más “técnico” es el escrito por Janet Elsea²¹⁰. Esta autora emprende una serie de consejos, una estrategia, para comunicarse mejor. A lo largo de sus páginas acerca al lector a la mejora del aspecto personal, la forma de hablar y la forma de escuchar. Elsea se refiere en todo momento a la comunicación interpersonal, que es la característica del Multinivel, así explica la importancia de la coherencia entre la comunicación verbal y la no verbal, la entonación adecuada, la articulación, ejercicios de vocalización, palabras convenientes e inconvenientes, eliminación de bostezos, provocación de retroalimentación, exposición de discursos y formas de escucha atenta.

Paul Harris²¹¹ publicó la obra “Utilice su subconsciente para el éxito” que introduce matizando la importancia de la necesidad de abrir la mente a nuevas teorías y no cerrarse en orgullos

^{Comentario} El hecho de que los distribuidores “relean” conceptos no se plantea como algo positivo o negativo, de hecho, en bibliografía de motivación es corriente apreciar el comentario de que los libros hay que releerlos para obtener nuevos frutos, o para afianzar las nociones adquiridas. Aunque algunos distribuidores se quejan de que el contenido de los libros es demasiado análogo.

²⁰⁹ Williams, A. L. *Cómo superarse a sí mismo*. Barcelona, Edita Grijalbo, 1989.

²¹⁰ Elsea, J. G. *La primera impresión*. Barcelona, Edita Grijalbo, 1989.

²¹¹ Harris, P. *Utilice su subconsciente para el éxito*. Madrid, Edita EDAF (edición especial para Iberonet), 1992.

inoperantes y obstinación escéptica. Para Harris las técnicas de “reprogramación” que él propone compensan sobremanera esta actitud de mente abierta. El autor hace un recorrido por la definición de los objetivos, la auto comprensión de la mente (incluyendo tests), la reprogramación positiva y técnicas de reprogramación del subconsciente, la utilización de la mente subconsciente, y, finalmente, aborda el alivio del estrés y la eliminación del miedo.

Lo que nos ha llamado más la atención, en la lectura de este libro, ha sido la coincidencia casi exacta con Ziglar en la siguiente idea: Harris, apoyándose en la idea de Emile Coué, afirma que un individuo debe repetirse varias veces al día la frase “cada día estoy mejorando más en todos los sentidos”, mientras Ziglar afirmaba que el individuo tiene que repetirse “cada día, en todos los sentidos, estoy mejor y mejor” cincuenta veces por la mañana y cincuenta por la tarde.

Un autor que ha sido muy leído por los empresarios independientes de multinivel en España ha sido David Schwartz, especialmente dos obras: “la magia de conseguir lo que quieras”²¹² y “la magia de pensar en grande”²¹³.

La primera de ellas contiene, en una redacción coloquial, la forma en la que una persona debe ampliar sus ideas para tener más, caminos para convertirse en una persona de “primera clase”, especialmente ayudando a los demás (la idea que ya hemos encontrado en otras lecturas), también aconseja posibilidades de influir a los demás para obtener lo que se quiere, mediante el carisma y el compromiso. Para acabar Schwartz señala cómo recuperar la vida y disfrutar más de ella.

Pero el libro que realmente ha causado mella en los distribuidores independientes^{Comentario} ha sido el de “la magia de pensar en grande”, que a lo largo de sus capítulos induce un cambio general de actitud ante la vida, un nuevo concepto de ésta y de la situación del individuo ante el entorno, es “una concienciación”.

Este libro comienza con un contundente “crea que puede tener éxito y lo tendrá” que indica mucho del contenido positivista de sus párrafos. Hace un repaso a:

²¹² Schwartz, D. J. La magia de conseguir lo que quieras. Madrid, Edita Iberonet, 1992.

²¹³ Schwartz, D. J. La magia de pensar en grande. Madrid, Edita Iberonet, 1993.

^{Comentario} Esta opinión esta basada en que durante nuestra investigación muchos distribuidores nos han comentado acerca de este libro, además de que “la magia de pensar en grande” es ya una frase acuñada por los distribuidores, empleada en *opens* o convenciones corrientemente, o en el momento de “dar el Plan”.

- las excusas como fuente de freno en el progreso de una persona (excusas de salud, inteligencia, edad excesiva o escasa, mala suerte),
- a las posibilidades que tiene el individuo de generar confianza en sí mismo y destruir el miedo (la confianza se crea encauzando una creatividad negativa y mal encauzada que provoca el miedo,
- la acción cura el miedo,
- pensar en la parte positiva de las experiencias pasadas, actuar con fiadamente),

para a mediados del libro introducir cómo pensar en grande (“la mayor flaqueza humana es la auto-depreciación, ósea venderse uno más barato”, crear imágenes grandes y positivas, crear palabras alegres, amables, lenguaje positivo, visualización positiva, añadir valor a las personas y a las cosas) para lo que recomienda:

- pensar y soñar creativamente (crea que puede hacerlo, eliminar la palabra imposible, no permitir que la tradición anule las ideas, intentar hacer las cosas mejor, hacer más, preguntar a los demás),
- tener en consideración lo que se piensa (parecer importante ayuda a pensar en importante, pensar que el trabajo es importante, darse charlas vigorizantes y pensar si se esta actuando como una persona importante),
- convertir las actitudes exactamente en lo que el individuo quiere (desarrollar el poder del entusiasmo, hacer a los demás sentirse importantes, poner el servicio por encima del dinero),
- pensar correctamente sobre la gente (tratar de agradar a los demás, hacer amigos, intentar que los demás no perjudiquen los pensamientos propios),
- adquirir el hábito de la acción (“nada llega pensando simplemente en ello”, “donde hay una voluntad hay siempre un medio”, “usar la acción para curar el miedo y ganar confianza”),
- convertir la derrota en victoria (“salvar algo de cada descalabro”, “la derrota es un estado de la mente”, “siempre hay un medio”),
- establecer metas para crecer (saber a dónde se va a ir, dejar que la meta obsesione, “se consigue no más de lo que se planea realizar”, “ninguna medicina es más poderosa que el deseo de hacer alguna cosa”, el objetivo se alcanza paso a paso)

- y por último pensar como un líder (intercambiando ideas con personas en las que se desea influir, analizar los mejores medios para alcanzar las metas, pensar en el progreso, creer en el progreso, apoyar el progreso, dialogar con uno mismo).

Eduardo Criado²¹⁴, polifacético publicista y profesor de Marketing en la Escuela de Administración de Empresas de Barcelona, ha escrito un libro desarrollado en dos volúmenes que probablemente muchas personas han podido ver e incluso adquirir en las zonas de lectura de las grandes superficies, ya que han sido auténticos *best-sellers*. El autor utilizando anécdotas, leyendas o a citas de personajes famosos como Severiano Ballesteros o de literatos y pensadores consagrados como Goethe, Tagore o Saint Exupery, hace un repaso a un gran número de comportamientos humanos para tratar de ofrecer lecciones al lector (U oyente, ya que los “impulsos” (redacciones de no más de una página en la que se relata algo para aprender) que figuran en ambos volúmenes fueron leídos por la emisora Onda Cero en el programa Protagonistas).

Criado introdujo los cursos de Carnegie en España y grabó cintas de motivación al estilo de las que se editan en Iberonet/Pronet para motivar a empresarios y vendedores. Los “impulsos” están contenidos en distintos comportamientos y emociones, tales como: acción, actitud positiva, agradecimiento, alegría, amistad, apoyo, auto aprecio, autocontrol, comunicación, creatividad, estímulo, felicidad, lealtad, objetivo, persistencia, personalidad, progreso, relaciones humanas, superación, toma de decisión o vivir hoy entre otros.

Otro libro publicado por la editorial del Sistema es el de Skip Ross²¹⁵, en el que plantea, en un tono con más connotaciones religiosas, una serie de fórmulas para progresar como persona. Aborda en primera instancia la problemática de los miedos y los requisitos para prescindir de ellos, sigue sugiriendo que cualquier persona es, o puede ser, genial. Posteriormente indica las ventajas de dar a los demás así como de vigilar las compañías para evitar a las personas negativas que puedan estar en el entorno y la solución a éstas: “hacer oídos sordos”. Sigue intentando mostrar al lector la importancia de convertir los sueños en realidad, para esto aporta una serie de consejos como expresar en voz alta los sueños, creer en los sueños, ser entusiasta, ser disciplinado, ser persistente y mejorar la imagen.

²¹⁴ Criado, E. “100 impulsos positivos. Barcelona”, Edita Folio, 1993 y “100 nuevos impulsos positivos”. Barcelona, Edita Folio, 1993.

²¹⁵ Ross, S. y Carlson, C. C. Aproveche su potencial. Madrid, Edita Iberonet, 1993.

Charles Givens²¹⁶ escribió otro libro que ha tenido éxito dentro y fuera del negocio. Este autor también aborda ciertas líneas de actuación para mejorar las capacidades del individuo, pero más en una línea que denominamos técnica, es decir, comentando las cuestiones como estrategias concretas, aunque, introduciendo anécdotas y otros recursos más o menos simbólicos para no provocar que su lectura sea demasiado compleja. Este empresario y escritor reseña que importancia tiene la intención de hacer las cosas, la elaboración de los planes, la creación de metas, la valoración de estas metas, el priorizar las actividades, la disciplina, manejar el tiempo (eliminando interrupciones, aprovechando los tiempos de traslado), prolongar el período de rendimiento máximo, derrotar la fatiga, allanar los miedos y controlar el estrés.

Otro de los profesionales de la motivación, Dutch Boling²¹⁷, que fue instructor, como Ziglar y otros, de los cursos Dale Carnegie, abarca una serie de apoyos necesarios para obtener un estado vital más optimista y exitoso. El primero de ellos es “la felicidad” y ofrece unas directrices para obtener momentos de felicidad o estar más próximo, tales como contemplar la belleza, encarar el miedo de frente, afrontar las acciones, confiar en sí mismo o ser paciente. El segundo apoyo se trata de “el entusiasmo”, y respecto a este apartado Boling intenta inducir a actuar con entusiasmo, motivarse a uno mismo y a los demás, perseverancia con optimismo. El tercero se trata del “afecto” con lo que señala las formas para decir frases de sentimientos positivos a los demás, portarse adecuadamente con los demás, expresar las emociones sinceramente, escuchar a las personas o ser popular. El cuarto apoyo se trata de “la gente”, aquí el autor manifiesta la influencia de vivir positivamente, de ponerse en el lugar del otro, llamar a la gente por su nombre, ser detallistas, ser responsable, conservar la calma, ser honesto o trabajar en equipo. Finalmente concluye toda la lectura con la sentencia resumen de que la clave está en no complicar las cosas.

Finalmente, en la investigación acerca de la lectura de desarrollo personal, vamos a analizar a un autor que ha sido un auténtico éxito de ventas entre los distribuidores independientes, teniendo muchos de ellos más de un libro del autor en su biblioteca. Por esto hemos optado por hacer una revisión amplia de sus títulos, por lo que hemos leído siete de sus obras escritas desde el año 1987 a 1993^{Comentario}. El autor se llama Miguel Ángel Cornejo y Rosado, que predica “la excelencia” en el

²¹⁶ Givens, C. J. El poder de uno mismo. Buenos Aires, Edita Javier Vergara, 1994.

²¹⁷ Boling, D. La magia de la sonrisa. Madrid, Edita Iberonet, 1994. Señalamos que la traducción literal del original es: “El camino del héroe: Las actitudes hacen la diferencia”, menos comercial pero más acorde con la línea del contenido.

^{Comentario} No tenemos en cuenta las reediciones, sólo la primera edición. Los títulos seleccionados son los más leídos, y han sido creadas nuevas ediciones posteriormente de todos ellos.

Colegio de Graduados en Alta Dirección de México D.F. Su primer libro “Excelencia directiva para lograr la productividad”²¹⁸ marco un hito en el pensamiento de muchos distribuidores independientes.

Cornejo basa esta obra en la introducción de “el ser excelente”, comenzado con un texto en el que explica que ser excelente es (resumidamente): hacer y no buscar excusas, la vida se da hecha sino que hay que producir, ser disciplinado, trazar un plan para lograr objetivos, asimilar los errores, tener espíritu de superación, levantarse al caer, buscar la auto realización, entender que el trabajo ayuda a la realización, ser un creador, ser libre con responsabilidad, lanzarse en contra de la pobreza, la calumnia y la injusticia, elevar el espíritu y soñar con lograr lo imposible, legar a próximas generaciones un futuro mejor.

Acaba este listado con la frase “ser líder de excelencia de esta talla son los que necesita el mundo y los reclama Dios”. Empezar un libro con esta frase puede resultar ciertamente arriesgado, mas es verdad que los distribuidores, cuando han sido preguntados acerca de esa aproximación a Dios en muchos de los autores y de los motivadores del Sistema tanto en libros, como cintas de cassette, han respondido que es comprensible por varios motivos, por que en Estados Unidos las personas tienen otra proximidad con la religión que en España, porque muchas personas se sienten muy motivadas por su religiosidad y les afecta a su motivación en general, y añaden, los no religiosos, que no les afecta ya que esto lo pasan por alto, cogiendo la esencia del mensaje.

En este libro se plantea la eficacia de las empresas que Cornejo considera excelentes. Primeramente se plantea la miopía de soslayar lo urgente por lo verdaderamente importante. Resalta el “milagro japonés” que explica con palabras de Vogel, profesor de la Universidad de Harvard, quien dice que “el milagro japonés esta basado en su gran humildad para aprender”, aunque la frase del ex primer ministro del Japón en la década de los ochenta, en la memoria de muchos de nosotros también puede resultar sin desperdicio: “nosotros siempre seremos el número dos, porque el número uno comete todos los errores y a nosotros nos sale gratis aprender de sus experiencias”. Tras la introducción Cornejo continua señalando algunas acciones propias de los líderes de excelencia “que tienen la audacia de ponerlas en práctica porque solamente ellos quieren correr el riesgo de tener éxito”. Más tarde destaca la importancia de la satisfacción del cliente, el control de calidad, el servicio con valor agregado y los precios como llaves de la productividad marketiniana.

²¹⁸ Cornejo, M. A. Excelencia directiva para lograr la productividad. México, Edita Grad, 1ª ed. 1987 (analizada 7ª: 1991).

Por último Cornejo describe los pasos para la implantación de una cultura de excelencia:

- 1º. Buscar la excelencia directiva.
- 2º. Analizar la actual filosofía.
- 3º. Definir objetivos de orden superior, integrando la filosofía corporativa.
- 4º. Comprometer a todos los líderes de la organización con la nueva filosofía.
- 5º. Convertir a la filosofía deseada en cultura corporativa.
- 6º. Desarrollar líderes de excelencia e involucrar a los líderes sindicales.
- 7º. Instalación de un sistema eficaz de administración por resultados.
- 8º. Desarrollar una cultura de control estadístico.
- 9º. Implantar un sistema organizado de participación en círculos de control de calidad.
- 10º. Crear un centro educacional.

El siguiente texto analizado de Miguel Ángel Cornejo se titula “liderazgo de excelencia”²¹⁹, en él comienza “buscando un líder”:

1. Que busque siempre resultados, que para él triunfar no sea lo más importante: sea lo único.
2. Que sea un comunicador que motive y entusiasme y cuya vida irradie dinamismo positivo.
3. Que seas congruente, con lo que piensa, dice y hace.
4. Que sea creativo por naturaleza y descubridor permanente de problemas.
5. Que su trato sea de *Excelencia* sembrando ambiciones y visualizando lo que sus seguidores pueden llegar a ser.
6. Que sea un aprendiz por *Excelencia*: aprenda permanentemente y se deje enseñar del éxito y del fracaso, así como del humilde y de sí mismo.
7. Que eduque a sus seguidores y les transforme en seres extraordinarios.
8. Que sea un optimista obsesivo: que mantenga una actitud positiva ante el fracaso, pues éste es un comienzo, un trampolín de esperanza para alcanzar el éxito.
9. Que siendo un soñador incorregible y un idealista, se fije un compromiso y comprometa a sus seguidores con su sueño.
10. Que sea un ser histórico que trascienda a su tiempo y cuyas causas sean la justicia, la libertad y la verdad.

²¹⁹ Cornejo, M. A. Liderazgo de excelencia. México, Edita Grad, 1ª ed. 1990 (analizada 4ª: 1993).

Este decálogo transmite bastante fidedignamente el espíritu de la obra que nos ocupa, la cual esta dividida en cinco capítulos:

- el arte de dirigir (líderes no jefes...),
- el líder ante el cambio (liderazgo asertivo, autocontrol...),
- liderazgo transformador (el poder...),
- la filosofía del líder de excelencia (filosofía y Dios) y
- el arte de la motivación (necesidades humanas, hábitos positivos...).

Otro volumen sobre el que incidir es el nombrado “excelencia, la nueva competencia”²²⁰ donde Cornejo divide su obra en siete capítulos:

1°. La tercera guerra mundial: la nueva competencia, aquí explica cómo los países han resurgido de sus cenizas tras la Segunda Guerra Mundial.

2°. Cultura corporativa: fórmula de sobre vivencia, en el que se describen las fortalezas y debilidades de las empresas mexicanas ante la nueva competencia internacional, así mismo se describe el modelo de Excelencia que el autor explica en su Colegio de Graduados.

3°. Excelencia: un apasionante reto a la renovación, comenta que las empresas de actuales deben renovar sus fórmulas para hacer negocios.

4°. Los principios de la excelencia corporativa, donde transmite que la Excelencia debe cubrir todas las áreas organizativas de la empresa.

5°. Calidad total: reflexiones para el éxito, donde otra vez redunda en su admiración por las labores empresariales de los japoneses y se propone un programa integral para desarrollar una auditoria de calidad en cualquier tipo de organización.

6°. Liderazgo: el gran reto, donde afirma que un negocio, por ejemplo, mal ubicado puede cambiar de sitio, pero uno falto de liderazgo tiene pocas posibilidades de sobrevivir.

7°. Misión histórica, aquí Cornejo trasciende sobre la importancia de que el líder tenga y transmita una serie de valores para crear lo que denomina “arquitectura social”.

En el siguiente ejemplar de Miguel Ángel Cornejo fruto de nuestro análisis, “Metáforas y pergaminos de la excelencia”²²¹ podemos contemplar como vuelve a recalcar en su primer capítulo:

²²⁰ Cornejo, M. A. Excelencia, la nueva competencia. México, Edita Grad, 1991.

²²¹ Cornejo, M. A. Metáforas y pergaminos de la excelencia. México, Edita Grad, 1ª ed. 1991 (analizada 2ª: 1993).

excelencia humana, en la primera página, qué es ser excelente (que ya figuraba en la primera obra estudiada), y luego, en el mismo capítulo, qué significa el fracaso, reflexiones para un plan de vida, darse tiempo para una serie de acciones (leer, pensar, jugar, soñar, reír, orar...), los principios del éxito o los desafíos del ser excelente.

En el segundo capítulo: *excelencia corporativa*, vuelve a recalcar la necesidad de ser líder más que jefe señalando las diferencias entre ambas figuras, cómo conseguir la excelencia corporativa, la calidad total, los retos de la excelencia, etc.

El tercer capítulo: *excelencia universal*, describe la misión de la mujer, la de la juventud, la importancia del tiempo, la excelencia en la educación, el sentido de la riqueza y el por qué del amor a su país (México).

Finalmente, el cuarto capítulo, trasciende a un plano más religioso con los siguientes apartados: una entrevista con Dios, y Dios preguntó al hombre, el don de una estrella, el maestro y el violín, la tienda de Dios y una fábula de amor. Ineludiblemente cada autor escribe en función de sus características psicosociales y para este autor sus creencias en Dios trascienden a su obra profesional, en este caso la narrativa. Como hemos comentado en otros apartados, estas aportaciones de carácter religiosos son aceptadas por los distribuidores también en función de sus características psicosociales, es decir, las personas más creyentes las leen y las que no lo son le prestan la atención que consideren adecuada.

La siguiente obra que analizamos tiene por título “Una metáfora más...”²²², en ella el autor redunda en la línea de la “Excelencia” mediante diversos capítulo que la abordan.

En el primero “*el ser excelente*” (“Ser Excelente es reclamarse a sí mismo el desarrollo pleno de nuestras potencialidades buscando incansablemente la realización”) toca los puntos: desafío humano (optamos por el bien cuando se nos da la doble opción: bien – mal), tiempo de vivir (“vivir es vibrar a cada instante, ante la emoción de percibir la maravilla de la creación que nos rodea”), si puedo (pasar los obstáculos que se alzan en el transcurrir de la vida, “si puedo cuando comprometo mi voluntad en lograr lo que deseo alcanzar”), el sentido del trabajo (usar en el trabajo la máxima expresión de nuestros talentos).

²²² Cornejo, M. A. Una metáfora más... México, Edita Grad, 1992.

El segundo capítulo “*liderazgo de excelencia*” (“el líder logra ese especial poder que se llama carisma cuando posee una confianza excepcional en lograr metas imposibles”) contiene los siguientes apartados: omisión (cuando no nos entregamos a las cosas y a las personas con pasión, lo que nunca fui por que no me atreví a intentarlo), el poder que construye (“recuérdalo siempre, el auténtico poder no destruye, demuestras su grandeza al construir”), el camino de la excelencia (“no podemos adivinar nuestro futuro... pero si lo podemos inventar), el carisma del líder (el líder logra su poder cuando se atreve a modificar su estilo de vida) y ¿dónde están las manos de Dios? (“y comprendí que las manos de Dios somos “tú y yo”, los que tenemos la voluntad y el coraje para luchar por un mundo más humano y justo”).

El tercero, con la rúbrica “*excelencia directiva*” (“empresario es quien a través de la actividad de su organización, se sabe contribuyendo de la grandeza de su nación”) incluye los apartados: los retos ante la nueva competencia (“no debemos temer a la competencia, sino a nuestra propia incompetencia, es preferible contradecirse que petrificarse, ante la adversidad grandeza, la importancia de estar cerca de los clientes, motivar a los empleados y la búsqueda de información”), la fórmula del cambio (“sembrar la excelencia en nuestra nación, forjando una nueva generación”, “el riesgo de cambiar: ser un triunfador”), creatividad de excelencia (ser creativo para descubrir problemas, ir en contra de la costumbre, contradecir lo establecido, usar plenamente el cerebro, usar la imaginación, creer en un sueño, hacer actos de fe, tener los pies en la tierra y los ojos en las estrellas), excelencia en el servicio (“aquí yace un ser humano que sirvió a su tiempo”) y una nueva generación de empresarios (la necesidad de la existencia de jóvenes empresarios que produzcan progreso para una nueva nación, mediante el enfrentamiento a los riesgos, buscar oportunidades, desafiar con optimismo los obstáculos, servir a la comunidad, conducirse por valores de orden superior, intentar tener primera calidad humana, etc.).

En el cuarto capítulo, “*excelencia: una nueva generación*” (“aportando nuestra existencia al servicio de la humanidad seremos parte de la nueva generación de seres que necesita el mundo”) podemos leer acerca de ¿qué significa ser joven? (“ser joven es: generosidad, alegría, frescura, sueños, fuerza, ímpetu, lucha, ética, carácter, fraternidad, ideales y amor), sembradora de amor (“cuando todo su ser lo ocupa en ser artesana, artista, esposa, madre, amante, idealista, convirtiéndose en colaboradora de Dios, se llama Sembradora de Amor”), participando para construir (cada uno tiene su parte en la construcción del futuro de un país), soy libre (“el ser libre nos da la opción de decidir, pero debemos asumir responsablemente sus consecuencias”) y México, si se puede (comprender las desventajas y lo que no va bien en el país para trabajar por mejorarlo).

Para el quinto capítulo, “*filosofía de excelencia*” (“lo importante no es la cima, sino el camino que se elige para llegar a ella”) el autor aborda los títulos: el Don de la libertad (“ser libre significa tener el valor de reclamarse a sí mismo, de adueñarnos de nuestra propia vida, de realizar nuestra propia arquitectura y de forjar el mundo que deseamos tener; ser libre significa elegir el amor como medio de realización y atrevernos a ser hijos de Dios”), caleidoscopio (“aprendamos a ver con el corazón”), lo importante del camino (y no tanto de la cima), un regalo para la humanidad (“pidieron a Dios que tocara el corazón de los soñadores: hombres y mujeres, paladines comprometidos con su naturaleza: la esencia del amor”), la cita con Dios (si lo buscas El sale a tu encuentro) y una obra sin final (“cuando la fatiga y el cansancio venzan tu cuerpo, pero tu mente quiera seguir, no ceses de soñar).

Miguel Ángel Cornejo acaba esta obra con “*un mensaje final*” que consiste en la Filosofía del Colegio de Graduados en Alta Dirección donde el autor imparte clases y “una conclusión” a modo de carta de agradecimiento a Dios.

Hemos preferido, como en otras ocasiones a lo largo de nuestra investigación, extraer partes de textos o conclusiones de los mismos, por considerar que es esto más relevante para el lector que una extensión de nuestros comentarios, lo que no quite que en algunos casos realicemos comentarios por considerarlos relevantes para la mejor comprensión del caso concreto.

Lo que era uno de los apartados del libro anterior se convierte ahora en un título para un libro, así “El poder del carisma”²²³ es otra de las obras escritas por Miguel Ángel Cornejo de influencia en los distribuidores independientes de Marketing Multinivel.

Para Cornejo: “el líder logra ese poder especial que se llama carisma, cuando su visión le indica cuál es el objetivo a realizar y trabaja incansablemente por lograrlo, y al atreverse a modificar su estilo de vida”, esto es, cuando:

1. Es intolerante ante la situación actual y su insatisfacción permanente se convierte en el ingrediente básico para lograr la superación.
2. Crea conciencia y compromete a sus seguidores con el cambio.
3. Se atreve a poner a prueba lo tradicional.
4. Identifica el privilegio de servir como una fuente inagotable del poder.

²²³ Cornejo, M. A. El poder del carisma. México, Edita Grad, 1992.

5. Su reconocimiento es constante y se convierte en un anhelo de sus seguidores.
6. Su presencia, su estilo y su lenguaje lo anuncian en todos los lugares a los que llega.
7. Toma riesgos y está siempre dispuesto al sacrificio personal.
8. Es juzgado no por lo que ha logrado, sino por lo que está intentando realizar.
9. Ejerce la creatividad como un proceso de aprendizaje.
10. Tiene una atención excepcional para identificar oportunidades y sabe que la manera de encontrarlas es salir a buscarlas.
11. Ante el fracaso se manifiesta inflexible y ante el éxito asimila humildad y responsabilidad.
12. Posee una confianza excepcional en lograr metas imposibles.
13. Difunde apasionadamente sus ideas y presenta sus proyectos como algo emocionante.
14. Liga los valores fundamentales y universales con el futuro.
15. Sintetiza su mística de trabajo con sus seguidores en una frase: Usted y yo haremos que lo imposible ocurra”.

El último libro que analizamos de este autor se llama “Dirección de excelencia. El reto del tercer milenio”²²⁴. En este libro el autor hace un repaso modificado a las ideas que hemos estado viendo a lo largo de nuestro análisis. Así Cornejo refleja lo que él considera “los principios de la dirección excelente” y “la filosofía de excelencia”. En la primera parte enumera 39 principios tales como tener armonía en la empresa o creer en lo ilógico para en la segunda parte del libro describir casos famosos de dirección excelente, entre estos casos incluye a IBM o a Disney.

En la obra de Cornejo, en general, podemos apreciar una serie de valores dignos de resaltar, uno de ellos es el ferviente patriotismo, mas en este caso como cabe de esperar es un sumo amor y lealtad hacia México, por lo que en contraposición con otras obras donde había un patriotismo desarrollado para con Estados Unidos, parece que no es privativo de este país, sino que entre los valores de los motivadores del Sistema esta el patriotismo, sin tener una vinculación específica con el país del “Tío Sam”, sino que cada cual la ejerce con su país.

Queremos destacar que la durante los años 1.995 a 1.998 no se ha desarrollado una alta proliferación de estos libros, pero en los últimos tiempos parece que se ha incrementado el interés de los distribuidores independientes por ellos. Títulos que están teniendo éxito actualmente son los escritos por el psiquiatra Enrique Rojas (El amor inteligente, 1.999; La ansiedad, 1.998; La

²²⁴ Cornejo, M. A. Dirección de excelencia. El reto del tercer milenio. México, Edita Grad, 1993.

conquista de la libertad, 1.994) u otros, pero al ser, la compra de estos títulos, una acción que esta en movimiento no nos hemos atrevido a traer el análisis a esta investigación. En el desarrollo empírico intentaremos incluir una reseña a este aspecto para conocer mejor el gusto de los distribuidores independientes por los libros que ofrece el Sistema de Apoyo y Formación.

Al consultar al Sistema de Apoyo²²⁵ el libro que más se ha vendido en los últimos años es el comentado "Cómo ganar amigos " de Dale Carnegie, un libro que no sólo se ha vendido en su promoción, sino que aún se sigue vendiendo desde hace más de ocho años, le sigue el título también analizado "La magia de pensar en grande" de Schwartz, "La arquitectura del éxito" de Camilo Cruz y "El capitalismo solidario" de Rich de Vos^{Comentario}.

En el transcurso de estos años de investigación hemos observado como personas que habían estado trabajando en el negocio, es decir, que habían sido distribuidores independientes de multinivel, han dejado de ejercer para crear sus propias empresas en sectores diversos. Esto lo traemos a colación por que estas personas, que habían utilizado las herramientas del sistema como motivación con todas estas ideas expuestas de pensamiento positivo, asociacionismo y lucha por el éxito, las han aprovechado, según su propio testimonio, en pro de su nueva empresa, con provechosos resultados.

D. Mejora en aspectos personales complementarios.

Además de todos estos libros que hemos analizado existe otro grupo que son más generales, es decir, describen historias cuya interpretación tiene una lección pero no poseen unas directrices tan claras como los anteriores, o abordan temas concretos relacionados con la familia u otros.

Algunos de estos libros, como el titulado "Pensamientos del corazón"²²⁶, tienen por objetivo mejorar la autoestima del lector y hacer que tenga una orientación más positiva hacia la vida. Esta labor la hace mediante frases de unas diez líneas en las que transmite sentimientos y pensamientos con esta orientación.

²²⁵ Aguinaga, J. PRONET. Correo electrónico del 28 de diciembre de 2000.

^{Comentario} Este libro lo comentamos en este mismo capítulo dentro del apartado 3: Filosofía y Política Económica en Marketing Multinivel.

²²⁶ Hay, L. L. Pensamientos del corazón. Barcelona, Edita Urano, 1991.

La “Serie Educación” esta promovida por el Sistema de Apoyo mediante su editorial, Iberonet, actualmente Pronet. En esta Serie nos podemos encontrar títulos como “Madurez familiar”²²⁷ o “Señale los límites”²²⁸. Estos libros ayudan al individuo a mantener un clima adecuado en la familia, especialmente en lo que a la educación de los hijos se refiere. Se enseña a los padres a plantear las promesas, a mejorar la autoestima de los niños, a tratar las creencias irracionales, a enseñar las reglas de comportamiento a los hijos, a establecer los límites, a resolver los problemas que ellos planteen o a compartir las tareas domésticas.

Por último queremos traer a nuestro estudio la “Serie Minor”, compuesta por historias, conferencias o cuentos cortos de enseñanzas y también promovida por el Sistema de Apoyo^{Comentario}. Los títulos que se pueden analizar son diversos, pero todos tienen la orientación de la motivación psicológica de superación, así encontramos, por ejemplo:

- A. “Tierra de diamantes”²²⁹ en el que esta transcrita una famosa conferencia de motivación, dada hace casi un siglo, durante treinta años, pronunciada más de seis mil veces, por Russell Conwell.
- B. “Plenitud”²³⁰, aquí el autor, Amador Nervo, transmite sus reflexiones sobre la vida, la fe, el dolor, la esperanza, el amor y la entrega a los demás, intentando estimular en el camino de la superación que conduce a la plenitud humana.
- C. “Pequeña antología”²³¹, esta obra de Tagore transmite algunos de sus textos con reflejos de optimismo, espíritu positivo y alta espiritualidad. La intención es que el lector obtenga pensamientos elevados y extraiga ánimos para la vida diaria y las tareas profesionales.
- D. “Fábulas universales”²³² es una recopilación de fábulas en la que se infieren aprendizajes sobre la amistad, la solidaridad, la gratitud, el esfuerzo, el trabajo, la persistencia, la prudencia, el realismo, el espíritu positivo, la vanidad, la mentira, la avaricia, la sinceridad, la ejemplaridad o la excelencia.

²²⁷ Prinz, T. Madurez familiar. Madrid, Edita Iberonet, 1994.

²²⁸ Mac Kenzie, R. J. Señale los límites. Madrid, Edita Iberonet, 1994.

^{Comentario} Como en la mayoría de las ocasiones, en este caso también, vamos a analizar la primera edición, ya que en estas ocasiones no se han producido cambios en las sucesivas ediciones.

²²⁹ Conwell, R. H. Tierra de Diamantes. Madrid, Edita Iberonet, 1994.

²³⁰ Nervo, A. Plenitud. Madrid, Edita Iberonet, 1994.

²³¹ Tagore, R. Pequeña antología. Madrid, Edita Iberonet, 1995.

Finalmente, un aspecto que consideramos importante, y por lo tanto queremos resaltar, es la propia opinión de los distribuidores acerca de los aspectos que consideran motivadores a lo largo de su ejercicio, o el por qué un distribuidor independiente sigue ejerciendo su actividad con el paso de los años. A continuación vamos a extraer la opinión personal de algunos distribuidores²³³ sobre este aspecto.

Según esta fuente, “la razón fundamental por la cual un distribuidor que lleva tiempo en el negocio se mantiene y no lo abandona es que no se han cumplido todos los deseos por los que comenzó, por que se han cumplido algunos, lo que les da la ilusión de que se puedan cumplir más, y por que surgen otros nuevos. Además, se sigue por que el negocio es una fuente de inspiración, la motivación que les ofrece el sistema, dicen, hace brotar de ellos capacidades que aún estando, están aletargadas”. Otras razones por las que se sigue son:

1. Por ser coherente: A. Si se dice que algo es bueno y se comprueba que así es... ¿Qué motivo hay para abandonar? B. Si hay personas que viven como ellos quieren vivir y lo han conseguido con ese vehículo económico... ¿Por qué no ellos? C. Si afirman que con este negocio se puede alcanzar una cierta cantidad de dinero y tiempo para disfrutarlo y alguien creyó en ellos, y las condiciones del negocio son mejores, parece razonable persistir en ello.
2. Por amistad: En el sentido más amplio de la palabra, tener amigos *Up-line*, *Down-line* y *Cross-line*^{Glosario} y fuera del negocio que les gustaría ver a estos distribuidores tener éxito (y a ellos mismos también obviamente).
3. Por la calidad de los productos: Se valora la relación calidad-precio como excelente y es un valor añadido el que sean productos no agresivos con el medio ambiente.

Parece que es difícil, para una persona de un status socio-económico desahogado, aceptar este tipo de motivación con un planteamiento científico, ya que no es un tipo de motivación de criterios clásicos. Aún así, debemos decir que tampoco resulta muy acorde con las estadísticas que una

²³² Esopo, Fedro, Iriarte, T. de, La Fontaine, J. de y Samaniego, F. de. Fábulas universales. Madrid, Edita Iberonet, 1995.

²³³ Entrevistas personales realizadas a distribuidores durante los meses de octubre y noviembre de 2000 pertenecientes a la Comunidad Autónoma Andaluza.

^{Glosario} Cross-line, "cruce de línea", se aplica para denominar a personas que están en otros grupos o a las que están a la misma altura respecto al up-line. Hasta hace unos años no se veía con buenos ojos que se intercambiara información relativa a los negocios por parte de personas que estaban en líneas o grupos diferentes, y aún a principios del 2001, las relaciones de comunicación, etc., *cross-line* no se ejercen apenas.

persona que ha nacido dentro de una clase baja obrera obtenga luego una calificación socio-económica superior a la media.

Los distribuidores encuestados creen que esta motivación se está dirigiendo, en general, a personas que nacen en un entorno en el que han visto que su familia no ha tenido posibilidades económicas y que le han educado sin altas expectativas en esta área. Pero el distribuidor del negocio de multinivel, apoyándose en este tipo de motivación, puede, mediante mucho trabajo, hacer el negocio y prosperar económicamente. No estamos diciendo que esto le pase a todo el mundo, pero que nos parece que da la posibilidad a cualquier persona, lo cual no es usual en otros negocios, sin más partiendo de la imposibilidad de conseguir la cantidad de dinero o la formación que se necesita para crear una empresa. Algunas personas, partiendo de un nivel socio-económico muy bajo se encuentran hoy utilizando una cantidad de dinero abundante que les permite viajar al extranjero o tener una casa muy lejos de su barrio de origen, teniendo relaciones con personas que parecía imposible que pudiesen llegar a tener, subiéndose a un escenario y hablando ante miles de personas, y sobre todo, despertando una admiración que nunca soñaron que conseguirían.

2. A otros empresarios/distribuidores independientes.

En este apartado vamos a comentar la motivación en las dos relaciones que se establecen, la del nuevo distribuidor, es decir la de motivar a una persona a que comience a realizar el negocio, y la motivación que se produce desde el *up-line* al *down-line* para que siga ejerciendo el negocio de forma eficaz y eficiente a la par que satisfactoria. Vamos a introducir este apartado teniendo en consideración las opiniones de los distribuidores respecto a cómo cambian los motivos para comenzar los nuevos distribuidores²³⁴.

Estos empresarios independientes reconocen que es difícil ser asépticos e imparciales en este asunto, ya que ellos mismo pueden ser causa de que otras personas comiencen el negocio (en función de las propias motivaciones y la capacidad de transmitir entusiasmo al nuevo candidato). Sin embargo, y con la salvedad anterior, creen que en los años que lleva desarrollándose el negocio en España, las motivaciones han pasado más a la senda de la búsqueda de la calidad de vida, tener más tiempo disponible y más seguridad económica como factores prioritarios para iniciar una distribución multinivel que a los motivos más materialistas del comienzo, época en la que la motivación era tener una mejor casa, un mejor coche, etc.

²³⁴ Entrevistas personales realizadas a distribuidores durante los meses de octubre y noviembre de 2000 pertenecientes a la Comunidad Autónoma Andaluza.

Analizaremos a continuación aspectos importantes, en general psicológicos, que afectan a la motivación de los individuos en el transcurso de sus relaciones entre *up-line* y *down-line*. Empezaremos comentando la gran importancia que tiene en este negocio la motivación que imparte el distribuidor a su grupo y las bases en las que esta apoyada.

La transmisión de las emociones parte de los estados de ánimo. Este tipo de acontecimiento ha sido estudiado y contrastado en diversas investigaciones^{Comentario}. De esta forma, uno de los retos que se le plantea al empresario independiente es el desarrollo de esta capacidad, especialmente con sus *down-line*, tan necesitados en múltiples ocasiones de aliento e ilusión. También estos conocimientos sirven para conocer que el sentido de la transferencia de estados de ánimo entre dos personas va desde la más expresiva hasta la más pasiva.

Existen personas especialmente proclives al contagio emocional y una persona puede conocer el grado de armonía emocional que experimenta otra persona en un determinado encuentro (por ejemplo cuando se esta dando un plan, es decir, cuando se esta tratando de auspicar a alguien). Este grado de armonía se refleja en la forma en la que adapta sus movimientos físicos a los de su interlocutor (un indicador de proximidad que suele tener lugar fuera del alcance de la conciencia), como que una persona se mueva en el mismo momento en el que la otra deje de hablar, ambas cambian de postura simultáneamente o una se acerca al mismo tiempo que la otra retrocede. La sincronía parece facilitar la emisión y recepción de estados de ánimo, aunque se trate de estados de ánimo negativos.

Las personas que tienen dificultades para captar y transmitir las emociones suelen tener problemas de relación, puesto que despiertan la incomodidad de los demás sin que éstos puedan explicar claramente el motivo. Por el contrario, el que una persona tenga la capacidad de mover las emociones de otras personas se va a convertir en el fundamento de que esa relación sea adecuada para ella, así se convertirá en un orador que contagia de ilusión o de cualquier otro sentimiento al receptor. Si anteriormente comentábamos que la empatía era base de las relaciones, la movilización emocional es la segunda base en la que se sustenta la capacidad de influir en los demás.

^{Comentario} Hay numerosos estudios sobre la transmisión de estados de ánimo, algunos de los cuales se pueden encontrar en revistas y libros norteamericanos como los estudios de Ellen Sullins, en *Personality and Social Psychology Bulletin*. Abril de 1991. También Frank Bernieri, psicólogo de la Universidad del Estado de Oregón, que publicó con Robert Rosenthal, "Interpersonal Coordination, Behavior Matching and Interpersonal Synchrony" en Robert Feldman y Bernard Rime, eds., *Fundamentals of Nonverbal Behavior*. Cambridge, Cambridge University Press, 1991.

Otro de los aspectos sobre los que recaba regularmente el Sistema pero que tiene una gran relación con la persona en sí es la empatía^{Glosario}. Es cierto que las habilidades de la empatía son, en cierta manera, innatas, pero desde luego se pueden aprender. Los distribuidores independientes, a la vez que se nutren de motivación "recomendada" por el Sistema buscan en otros lugares, como librerías, ideas que le beneficien en su motivación. Uno de las líneas en las que pueden trabajar, y de hecho así lo hacen, es en el desarrollo de la empatía.

"La conciencia de uno mismo es la facultad sobre la que se erige la empatía, puesto que, cuanto más abiertas se hallen las personas a sus propias emociones, mayor será la destreza en la comprensión de los sentimientos de los demás", afirma Goleman²³⁵. Esta capacidad humana de comprender a los demás y sintonizar emocionalmente con ellos afecta considerablemente al distribuidor, ya que los contactos que mantiene con ellos, especialmente desde el *up-line* hacia el *down-line*, así lo requieren. Estas relaciones se desarrollan desde el discurso en una reunión o un open, pasando por "dar el plan" a un distribuidor potencial, las conversaciones telefónicas de una persona con su auspiciador para resolver un problema, la venta de los productos y hasta las conversaciones con otros distribuidores (aunque estén en otros grupos). Una persona que sepa formular verbalmente sus emociones en Marketing Multinivel lleva una gran ventaja para el desarrollo del negocio, ya que uno de los pilares fundamentales en los que se apoya el Marketing Multinivel es en la parte más emocional de la persona.

La empatía es una de las cuatro habilidades que confluye como componente de lo que se ha venido en llamar la inteligencia emocional²³⁶, que como podemos observar tiene mucha relación con los que pueden ser unas habilidades adecuadas a desarrollar por el empresario independiente:

1. Organización de Grupos: La habilidad esencial de un líder consiste en movilizar y coordinar los esfuerzos de un grupo de personas.
2. Negociar soluciones: El talento del mediador consiste en impedir la aparición de conflictos o en solucionar aquéllos que se declaren.

^{Glosario} Empatía es actualmente utilizado como una aceptación ligeramente diferente del significado original del término griego "empathia" (sentir dentro), ya que se utiliza, a grandes rasgos, para significar el sentimiento de comprensión de las emociones ajenas.

²³⁵ Goleman, D. Inteligencia Emocional. Barcelona, Edita Kairós, 2000.

²³⁶ Goleman, D. Inteligencia Emocional. Barcelona, Edita Kairós, 2000.

3. Conexiones personales: Se asienta en la empatía, facilita el contacto con los demás, favorece el reconocimiento y el respeto por sus sentimientos y sus intereses y permite, en suma, el dominio de las relaciones.
4. Análisis social: Esta habilidad consiste en ser capaces de detectar e intuir los sentimientos, los motivos y los intereses de las personas, un conocimiento que suele fomentar el establecimiento de relaciones con los demás y su profundización.

El conjunto de estas habilidades constituye la materia prima de la inteligencia interpersonal, el ingrediente fundamental del encanto, del éxito social e incluso del carisma. Son quizá éstas las habilidades que han tenido algunos distribuidores de Amway como Luis Costa, pero que luego aunque se ha tratado de imitarle no se ha conseguido llegar al nivel que él tenía, provocando esta ausencia de "liderato" que ya hemos comentado anteriormente.

Lo que sí parece evidente en nuestra observación es que la mayoría de las personas que han conseguido calificaciones de diamante poseen en cierta medida estas cualidades, ellos, los que tienen estas cualidades, son los líderes naturales, las personas que saben transmitir los sentimientos colectivos latentes y articulados para llevar a un grupo hacia sus objetivos. Son el tipo de personas con quienes a los demás les gusta estar porque son emocionalmente positivos, dejan a los demás de buen humor, llenos de energía y despiertan el comentario de que "es un placer estar con alguien así".

Otro aspecto que se tiene bastante en consideración dentro de lo que es la motivación dentro del Marketing Multinivel, especialmente cuando nos estamos refiriendo a la comunicación interpersonal, es el problema del feedback entre el *up-line* y el *down-line*, el problema que tiene el auspiciador de dar la información exacta necesaria para que la otra persona siga por un determinado camino.

Los problemas que se plantean son diversos, como por ejemplo, la obligatoriedad en muchos casos de no suministrar toda la información respecto a los sistemas de bonificación al principio de que una persona haya entrado en el negocio por la dificultad de entendimiento que ello entraña, así mismo, se suele dar el problema de los primeros "No"^{Comentario} que tiene el *down-line* cuando da el

Comentario Un "No" se refiere en Marketing Multinivel a una persona a la que se le ha dado el Plan y no tiene interés en desarrollar el negocio.

Plan a otras personas, esto supone una desmotivación que el *up-line* debe enfrentar y saber redirigir a su auspiciado en una línea adecuada.

El empresario independiente debe también saber cómo utilizar la crítica para con su red, ya que esta función tan importante puede dar al traste con el negocio de una persona, especialmente en los primeros meses de ejercicio de ésta. Otra situación de interés que hemos observado es cuando un distribuidor tiene una persona en su red que no esta "moviéndose" y lo atribuye a desgana o desinterés, mas el problema real radica en una falta de información del "know-how" general, incluido el no tener muy claro hasta que punto puede "molestar" a su *up-line*. Esta situación provoca, en algunas ocasiones, si no hay una cierta perspicacia o experiencia en relaciones sociales del *up-line*, un abandono del negocio por parte del *down-line* y su consecuente frustración, tanto profesional como en muchos caso personal. Se deduce de este planteamiento que la forma en la que se planteen los problemas^{Comentario}, por ambas partes, va a influir en la calidad de la comunicación y consecuentemente en la eficacia, satisfacción y productividad del negocio de ambos.

Una faceta que ha de ser igualmente revisada por los distribuidores es el tipo de conexiones existentes en su red, ya que no hay ninguna duda de que un grupo que trabaja interrelacionado de una forma eficiente va a tener una dinámica de eficiencia mayor.

Sobre este asunto se han realizado diversos estudios, como el de Robert Sternberg²³⁷, psicólogo de la Universidad de Yale, llegando casi todos a las mismas conclusiones. Demostrando que la inteligencia grupal^{Comentario} parece ser mucho más elevada si los individuos integrantes se relacionan mejor, ya que las personas cuando se relacionan y trabajan en equipo, cada una de ellas aporta distintos talentos que funcionan como un sumatorio de habilidades frente a grupos no cohesionados que adquieren unos niveles de eficacia mucho menores. El ruido emocional y social (el ruido provocado por la ira, el miedo, la rivalidad o el resentimiento) disminuye el rendimiento

^{Comentario} Como ejemplo, podríamos comentar un caso en el que un distribuidor le decía a su frontal: "Eres un egoísta, no sé si sirves para hacer este negocio". Esta crítica era un ataque directo a la persona en sí, a su condición, y no tenía ninguna consecuencia positiva más que el desaliento y la "huida" de los encuentros con su *up-line*. Si por otro lado hubiese hecho el siguiente comentario: "No creo que sea eficaz que no hayas acompañado a Sebastián a dar el Plan, además, a mi y a Sebastián no nos hace sentir bien. La próxima vez me gustaría que fueses y si crees conveniente que yo vaya puedo acompañaros", probablemente tiene otros resultados, ya que la concreción de la crítica y la visualización de la solución, así como el sentimiento de solidaridad, permite afrontarla de otra forma más eficiente.

²³⁷ Sternberg, R. y Williams, W. Group Intelligence: Why Some Groups Are Better Than Others. Yale, Intelliegence, 1988.

del grupo, mientras que la armonía, en cambio, permite que un grupo saque el máximo provecho posible de las aptitudes de sus miembros más talentosos y creativos. Parece también evidente que hay personas con más predisposición a tener buenas relaciones en una red, por tanto, que el distribuidor sepa detectar a estas personas será una ventaja añadida, ya que además de ser más fácilmente motivables, el funcionamiento del negocio puede ser más eficaz para todos.

Queremos señalar, por considerarlo en relación con nuestros planteamientos hipotéticos, que hay ciertos dilemas éticos en la empatía de relevancia, ya que se puede entender la empatía como un cierto cuidado de otro, por lo que lo contrario de empatía podría ser antipatía. Estos dilemas éticos han sido formulados por Martin Hoffman²³⁸, un investigador de la empatía que sostiene que en ella se asientan las raíces de la moral. Para este autor es el hecho de compartir las sensaciones y sentimientos de los demás lo que impulsa a ayudarles. Y, más allá de esta relación evidente entre empatía y altruismo en los encuentros interpersonales, Hoffman propone que la empatía, la capacidad de ponernos en el lugar de otro, es, en última instancia, el fundamento de la comunicación.

Y llegaremos más lejos al expresar que la empatía es la base de lo que luego va a ser la persuasión comunicativa (base de la publicidad y demás técnicas de comunicación comercial), ya que para tratar tácticamente de modificar actitudes, sentimientos y pensamientos de otros debemos partir de la base de entenderlos (no sólo conocerlos)^{Comentario}. Por lo que, una vez más, se plantea la importancia tan elevada que tiene el manejo de las habilidades de la empatía para este negocio cimentado en alto grado en la comunicación. Todo esto implica que la empatía, acompañada de un lógico autocontrol emocional, constituye el fundamento mismo del sutil arte de manejar las relaciones.

^{Comentario} Nos estamos refiriendo a una inteligencia en sentido amplío, incluyendo básicamente las habilidades "emocionales y sociales" y no sólo a una inteligencia basada en el CI (coeficiente de inteligencia = habilidades en escritura + lectura + lógica).

²³⁸ Hoffman, M. L. "Empathy, Social Cognition, and Moral Action", en W. Kurtines y J. Gerwitz: *Moral Behavior and Development: Advances in Theory, Research, and Applications*. Nueva York, Edita John Wiley and Sons, 1984.

^{Comentario} Consideramos que un buen profesional de la comunicación en general y de la publicitaria en particular, debe "ponerse en los zapatos" del consumidor para de esta forma llegarle con sus mensajes. Si un comunicador no tiene esta capacidad consideramos que lanzará el mensaje al espacio sin receptores, por tanto se convertiría en un comunicador que no comunica.

Para finalizar el apartado de “Motivación en Marketing Multinivel” de nuestra investigación, queremos transcribir las palabras de Durán Farell²³⁹ refiriéndose a la motivación de las empresas modernas, que nos parece tener una alta relación con la motivación en el Multinivel: “Estamos asistiendo al nacimiento de una nueva forma de pensar y de hacer las cosas en el seno de la empresa. Ello supone facilitar su acción estratégica de futuro mediante la diferenciación entre visión, misión y cultura operativa, definidas como su núcleo constitucional. Es en este sentido, que es especialmente importante, la comunicación de una motivadora e ilusionante visión de futuro, que sirva como nexo para vincular el nivel estratégico empresarial con el psicológico individual. Es por ello que suscribo la opinión de que las empresas con más futuro serán las que mejor desarrollen nuevas formas de influir positivamente en la vida de los individuos, mejorando con ello su percepción de satisfacción vital”.

II. 2. CONCEPTOS DE FILOSOFÍA EN MARKETING MULTINIVEL

²³⁹ Durán Farell, P. (Presidente del Grupo Gas Natural) en García, S. y Dolan, S. L. La dirección por valores. Madrid, Edita McGraw-Hill para IESE, 2000.

En este apartado vamos a introducir una serie de conceptos que consideramos muy relevantes en nuestros planteamientos y estudios, ya que además de la motivación para entender el Marketing Multinivel es imprescindible conocer su esencia, propiedades, causas y efectos de su pensamiento, esto es “su filosofía”. No es una cuestión baladí el que abordemos esta temática ya que es parte de la práctica diaria de los distribuidores del multinivel el abordar aspectos filosóficos y, en parte, teológicos. Esto es debido, por ejemplo, a que una de las premisas de las que se parte como distribuidor del multinivel es “el conocimiento de uno mismo”, lo cual conlleva “la valoración y explicación de la existencia de la persona”, que evidentemente tiene unas connotaciones filosóficas profundas.

Así, abordaremos este punto desde distintos ángulos, primeramente desde un análisis global de filosofía, luego ahondaremos en lo que se conoce corrientemente como la “filosofía de liderazgo” o lo que es lo mismo, el concepto de filosofía pero bajado al plano de la manera de entender el modo de trabajo del líder, y por tanto la actitud con la que se plantea el negocio el distribuidor independiente del Multinivel y finalmente la filosofía de negocio característica del Marketing Multinivel.

a. Filosofía, Moral y Ética en Marketing Multinivel

En este apartado nos vamos a referir a la filosofía como se entendía al principio, cuando era una forma de vida, no una disciplina académica, es decir, no sólo objeto de estudio sino también de aplicación. No fue hasta el siglo pasado, aproximadamente, cuando la filosofía se vio consignada a una fórmula teórica sin aplicación práctica. “Filosofía analítica” es el término técnico que designa lo que, con toda probabilidad, acude a la mente de las personas cuando piensan en filosofía. Esta filosofía “es abstracta y auto-referencial y no dice nada acerca del mundo”²⁴⁰. Nos vamos a referir a una filosofía aplicable a la vida real, a unas directrices para solventar los problemas cotidianos del ejercicio de un negocio que afecta irremisiblemente a la conducta de una persona en su vida.

Una cuestión a resaltar dentro del plano de la filosofía es que parece obvio, por ser una idea generalizada, que en nuestros tiempos se está evolucionando de una sociedad industrial a una sociedad de conocimiento (llamada era post-capitalista del conocimiento)²⁴¹, esto ha hecho que la información y la comunicación son valores en sí mismos, no medios, lo que da un papel

²⁴⁰ Marinoff, L. Más Platón y menos Prozac. Filosofía para la vida cotidiana. Barcelona, Edita Ediciones B, 2000.

²⁴¹ Drucker, P. La sociedad postcapitalista. Barcelona, Edita Apóstrofe, 1993.

preponderante a la persona, productora y consumidora del conocimiento. Otra opinión, bastante generalizada es la de que no es cierto que el hombre, apoyándose en la ciencia y en la razón aplicada linealmente, puede dominar el futuro y construir una sociedad estable y feliz; esto es debido a que el racionalismo sólo es válido en situaciones estables, y hoy sabemos que todo está en permanente y rápida evolución. Además, la interpretación de la evolución de las cosas desde la visión biológica o cibernética es la visión de hoy, es la visión del azar, de la incertidumbre, del cambio permanente dentro de la inestabilidad. Es una interpretación, que contrariamente a la visión lógica y determinista, acepta la ingobernabilidad entendida como la capacidad de prever y, a la vez, entendida como una realidad inherente a la propia naturaleza de las cosas. Esta interpretación conduce a otorgar confianza a la autonomía de las personas y su libertad de dar la respuesta de adaptación necesaria a su entorno, siempre en imprevisible cambio.

Esta interpretación puede definir cómo ha de ser la persona en un nuevo humanismo que, aplicado a la empresa, habrá de permitir que ésta se convierta en una pieza absolutamente clave en el proceso de cambio que habrá de experimentar la sociedad, en la medida en que unos nuevos valores, centrados en la libertad responsable y la sensibilidad, la impregnen de ahora en adelante y hagan posible su proyección hacia el futuro.

Los calificativos de “moral” y “ético” tienen una fuerte vinculación con la filosofía, ya que podemos decir que forman parte de la misma. Es frecuente observar que a menudo se usan con redundancia como para darle más énfasis aunque la gran mayoría de las personas no tiene muy clara la diferencia entre ambos términos. Dado que estos términos tienen una gran importancia dentro del Marketing Multinivel consideramos de relevancia hacer algunas aclaraciones al respecto.

Siguiendo a Marinoff (obra citada), la ética se refiere a una teoría o sistema que describe qué es el bien y, por extensión, qué es el mal. La mitología y la teología son las fuentes más antiguas de ética, aunque en la actualidad se debaten más los sistemas filosóficos. La moral se refiere a las reglas que nos dicen lo que debemos hacer y lo que no. La moralidad divide a los actos en buenos y malos. La moral tiene que ver con la vida personal del individuo y la ética se centra más en lo teórico. Las reglas según las cuales vivimos constituyen la moral, los sistemas que generan dichas reglas constituyen la ética. La ética trata sobre lo teórico, mientras que la moral trata sobre lo práctico. La categoría de la filosofía personal será insuperable si logra aunarlas con éxito.

Una serie de problemas que han surgido en Marketing Multinivel respecto a la moral y la ética han sido los siguientes:

1. La racionalización que se ha efectuado, en ocasiones, por parte de los distribuidores, para justificar una serie de acciones y descatalogarlas como “no éticas”.
2. La justificación ha sido una opción tomada en muchas ocasiones cuando se incumplía un Código de Ética asignado.
3. La duda razonable sobre la necesaria o innecesaria compra de los productos ofertados por el Sistema de Apoyo y las retribuciones económicas de dichas compras, han provocado la percepción de “sistema amoral” al Marketing Multinivel en general.
4. Las diferencias existentes entre las éticas personales de los distribuidores que, obviamente, conllevan distintas morales y en consecuencia distintas formas de enfrentar situaciones. Esto provoca ciertas colisiones entre la comunicación de las empresas de Marketing Multinivel en la década de los noventa y el comportamiento de algunos distribuidores. Por ello, las empresas de Marketing Multinivel, en especial Amway por ser la de mayor notoriedad mundial, se han esforzado en desarrollar códigos de ética más o menos complejos (ver Cuadro 2.1) para que sirvan de guía al distribuidor en el desarrollo de su negocio.



Código de Ética de los Empresarios Independientes de Amway

El Empresario Independiente se obliga frente a Amway de España, S.A., a llevar a cabo su actividad comercial siguiendo un Código de Ética que contiene estos principios:

1. El Empresario Independiente, para adquirir la condición de tal, debe suscribir un contrato de distribución con Amway, que debe renovár anualmente.
2. El Empresario Independiente se compromete a desarrollar su actividad de acuerdo con los más altos estándares de profesionalidad y diligencia, tanto en su relación con el cliente como con el resto de los Empresarios Independientes.
3. El Empresario Independiente se compromete a presentar los productos Amway y la oportunidad de establecerse como Empresario Independiente transmitiendo la información contenida en la documentación contractual y en las publicaciones de Amway de forma veraz y fidedigna.
4. El Empresario Independiente se compromete a proporcionar la información relativa a los productos de forma veraz y clara, especialmente en el caso de las instrucciones de uso y las precauciones especificadas en las etiquetas de los productos.
5. El Empresario Independiente deberá ofrecer al cliente que no quede satisfecho con el producto, el cambio por otro, el reembolso del precio íntegro o un crédito para adquirir otro producto.
6. El Empresario Independiente se compromete a utilizar única y exclusivamente las publicaciones y materiales autorizados por Amway.
7. En ningún caso existe obligación por parte del Empresario Independiente de auspiciar nuevos Empresarios Independientes, ya que se trata de una actividad accesoria y potestativa.
8. El Empresario Independiente debe explicar claramente a posibles futuros Empresarios Independientes que los ingresos provienen de la venta continuada de productos Amway a consumidores y del mantenimiento de los volúmenes de venta.

<p><i>Cuadro 2. 1.: Código de Ética de los Empresarios Independientes de Amway.</i> Fuente: Amway de España.</p>
--

Una vez que se tiene este Código de Ética se supone que el Empresario Independiente tiene un sistema ético personal al que puede remitirse en busca de directrices morales.

No pretendemos afirmar que una empresa tenga categoría moral como para determinar qué esta bien y qué esta mal en general, ya que, de hecho, compartimos el lamento de Nietzsche de “la antigua ilusión llamada Bien y Mal”; pero sí consideramos que en un negocio como el Marketing

Multinivel unas “directrices de conducta ética” son bastante adecuadas para la credibilidad y eficiencia del desarrollo del negocio.

Consideramos que es muy complicado incluir una moral para todos los distribuidores de una empresa, ya que la moral es, en general, bastante individual. Hay personas que al ser creyentes ya tienen su propia moral concreta para guiar sus actos y un sistema ético absoluto que obedece a los mandamientos de Dios. Pero la religión no es el único camino para hallar reglas éticas y morales, muchas personas prefieren sustituirla por la diosa Ciencia, especialmente en el ámbito universitario. La idea consiste en buscar explicaciones evolucionistas a nuestra conducta, demostrar que la selección natural supuestamente favorece el buen comportamiento, al tiempo que contribuye a que el mal comportamiento caiga en desuso.

Quizá influidos por la frase de Louis Pasteur “un poco de ciencia aleja de Dios, pero mucha devuelve a Él”, consideramos que, pese al gran interés que nos suscita la Teoría de la Evolución, aunque las más recientes teorías relativas a los orígenes del Universo echan mano, literalmente, de nociones de orden metafísico²⁴², no consideramos que el código genético nos determine lo que es bueno y lo que es malo.

En conclusión, a pesar de la moralidad y los principios éticos que rigen la conducta de los empresarios independientes, las empresas de multinivel realizan una tarea adecuada al determinar ciertas normas éticas para ejercer el negocio.

El problema que hemos detectado es el de la inclusión en los discursos de los líderes de su propia moral atribuyéndola a “moral de debido cumplimiento” por el distribuidor y aportando un “comportamiento ético adecuado” propio como norma a seguir generalizada.

Sin entrar a mencionar lo que filosóficamente se viene estudiando por el Bien y el Mal, si queremos resaltar que estos discursos de algunos líderes que hemos mencionado, han provocado conflictos entre las creencias de algunos distribuidores, y esta contradicción ha implicado un sentimiento de culpabilidad, con una disonancia cognoscitiva asociada, que ha ocasionado en algunos casos el abandono del negocio por parte del distribuidor.

²⁴² Guitton, J. Dios y la Ciencia. Madrid, Edita Debate, 1.998. Como ejemplo podemos destacar la descripción que el físico John Wheeler hace de ese “algo” que precedió a la creación del universo: “Todo lo que conocemos procede de un océano infinito de energía que tiene la apariencia de la nada”.

En definitiva, consideramos el sistema ético en el Marketing Multinivel es de gran importancia por las dos repercusiones que lleva implícitas:

1. El sistema ético de la empresa y su cumplimiento puede conllevar un incremento de su credibilidad y una mejoría en la calidad de su servicio.
2. El sistema ético individual de los líderes no debe ser confundido con el de la empresa, y, por lo tanto, no incluirlo como imposición normativa en el cumplimiento de los distribuidores.

b. Filosofía de liderazgo

Es incuestionable que el modelo de dirección de empresas utilizado a principios de siglo está ampliamente superado y debe evolucionar profundamente²⁴³. La orientación al cliente, la autonomía y sentido de los esfuerzos profesionales, el cambio de cultura empresarial y la inclusión de principios éticos y sociológicos, habrán de ser los nuevos puntos de referencia. Ello significa que valores ya existentes a escala personal adquieren una nueva y enriquecedora dimensión cuando son aplicados a la actividad empresarial.

Desde esta perspectiva, las creencias y valores aplicados en Marketing Multinivel se convierten en el sustento de una forma de negocio dinámico, como una oportunidad de desarrollo en un entorno cada día más cambiante, competitivo y exigente.

El Marketing Multinivel, en su filosofía, incorpora un importante conjunto de creencias, valores y técnicas de intervención psicosociales, orientadas a mejorar la ventaja competitiva y la rentabilidad de las empresas a través de la potenciación de las personas.

Ceferí Soler²⁴⁴ afirma que el futuro del estilo de dirección es aquel que pase su objetivo por aglutinar, cohesionar y dar participación a los valores de sus profesionales, facilitando la realización de una visión o propósito común que genera ilusión, esfuerzo y sentido de pertenencia a los objetivos organizativos.

²⁴³ Durán Farell, P. (Presidente del Grupo Gas Natural) en García, S. y Dolan, S. L. La dirección por valores. Madrid, Edita McGraw-Hill para IESE, 2000.

²⁴⁴ Soler, C. (Director del Centro de Desarrollo Directivos de ESADE) en García, S. y Dolan, S. L. La dirección por valores. Madrid, Edita McGraw-Hill para IESE, 2000.

Este autor también comenta que “las organizaciones actuales no pueden garantizar un contrato de trabajo indefinido, por lo que hay que buscar formas más creativas y flexibles para organizar el trabajo. Cada organización va a crear nuevas pequeñas unidades organizativas, la mayoría en el sector de servicios, con un pequeño núcleo de personas clave para decidir las estrategias y políticas de actuación y un grupo de personas asociadas que trabajarán por objetivos de acuerdo con la organización matriz. Los profesionales asociados serán independientes, donde lo complicado será diseñar el marco cultural de relaciones sólidas de ayuda y de apoyo con valores profesionales de autonomía, autoestima, cooperación, compromiso con la organización, confianza y participación”.

Hemos traído estos comentarios de Soler ya que consideramos que estos planteamientos, en especial en cuanto a valores se refiere, que el autor plantea para un futuro son ya característicos del Marketing Multinivel como hemos podido analizar en el apartado de motivación.

En esta línea de pensamiento de que cada empresa necesita sustentarse en una serie de valores para luchar por su futuro y eficacia, y teniendo en cuenta que en Marketing Multinivel la empresas son mini-empresas compuestas de una o dos personas además de las relaciones que se establecen entre ellas tal que cada empresa se convierte en líder en sí misma de otra mini-empresa, entendemos que el futuro de estas mini-empresas pasa por la creación de valor de la empresa, en este caso de la persona.

Así, si a principios de siglo las organizaciones ejercían la Dirección por Instrucciones (DpI), a partir de la década de los sesenta se pasó a la Dirección por Objetivos (DpO) y actualmente se está empezando a desarrollar la Dirección por Valores (DpV), en el negocio que estamos investigando este parece un reto superado.

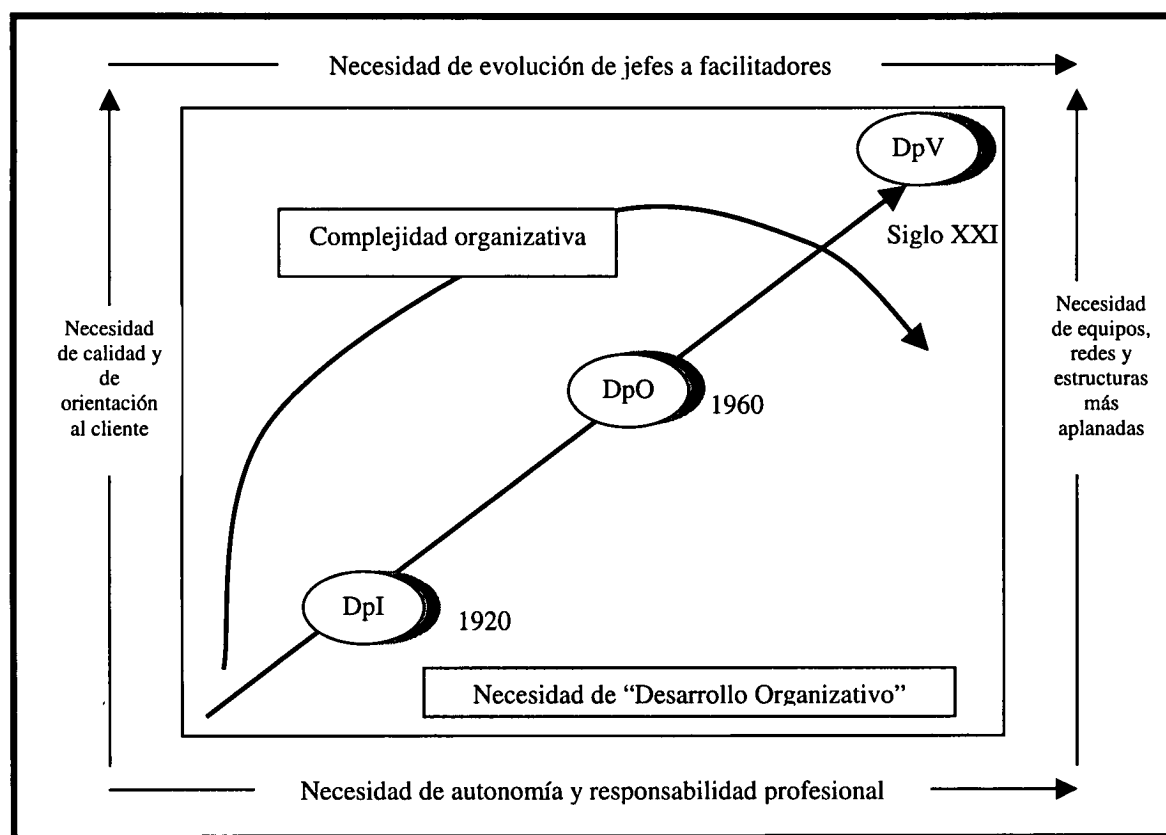


Figura 2. 5.: Continuidad evolutiva de tres formas de dirigir empresas: por instrucciones, por objetivos y por valores. Fuente: García y Dolan²⁴⁵.

Siguiendo a García y Dolan, aparece con más fuerza la necesidad de implantar nuevas estructuras organizacionales con nuevas filosofías de trabajo, más ágiles, basadas en redes, equipos de proyecto y “mini-negocios”, que vayan incluso más allá de las pautas de descentralización y que concreten prácticas de comunicación horizontal, superando definitivamente los modelos jerárquicos burocráticos característicos del inicio del desarrollo industrial. Se trata, en definitiva, de explotar al máximo el enorme potencial de productividad e innovación que existe en la inteligencia e imaginación de todas las personas, liberando para ello su energía y entusiasmo. Con independencia de la política, de las estrategias y de los planes específicos que se adopten para afrontar épocas determinadas, las empresas deben mantener permanentemente unos valores sólidos, una filosofía, en la que basar sus planteamientos y actuaciones. La leal adhesión de sus miembros a estos valores constituye un factor decisivo para la supervivencia y el éxito de la empresa.

²⁴⁵ García, S. y Dolan, S. L. La dirección por valores. Madrid, Edita McGraw-Hill para IESE, 2000.

c. Filosofía característica del Marketing Multinivel

Muchas veces se ha visto personas motivadas y entusiastas acerca de una filosofía que les promete más en el juego de la vida, como es el caso de la del Marketing Multinivel. Escuchan con atención la belleza, felicidad, alegría y beneficios que acompañan el tener la actitud mental correcta, una auto imagen sana, la fijación de objetivos y todos los aspectos positivos de la filosofía. Pero a veces la aplicación práctica de la filosofía es una tarea difícil que requiere de un alto grado de esfuerzo por parte de la persona.

La filosofía más práctica, hermosa y funcional del mundo no sirve para nada si el individuo no la pone realmente en práctica, esto es, si no realiza los comportamientos que predica. Los principios filosóficos que emanan de la cultura del Marketing Multinivel son resumidamente los siguientes:

1. “Una persona puede obtener todo lo que quiera si ayuda a un número suficiente de personas a obtener lo que desean”.
2. “Quien ayuda a otros a subir llega más alto”.
3. “Tú puedes hacerlo”.
4. “Nadie puede hacer sentirte inferior sin tu propio permiso”.
5. “El éxito y la felicidad no son destinos sino viajes excitantes sin fin”.

Y las creencias las podemos resumir en los siguientes puntos:

1. “El hombre cosecha lo que siembra”.
2. “La aceptación propia junto con el crecimiento personal combinados con la honestidad y la lealtad dan al hombre la paz interna necesaria para el éxito y la felicidad”.
3. “El hombre esta dotado con la semilla de la grandeza”.
4. “Vivir es amar, amar es ayudar y ayudar es comprender la diferencia entre una mano y dar la mano en ayuda.”

La característica que más llama la atención a la persona que investiga el Marketing Multinivel, y probablemente a cualquier neófito que se adentre en la materia, es el hecho de observar que el distribuidor del multinivel parece encontrar un significado a su vida cuando comienza a ejercer el negocio de una forma mucho más evidente que cualquier persona que participa de un trabajo que “le realiza”.

El sentimiento generalizado de falta de sentido personal ha sido la gran calamidad filosófica del siglo XX, y sin duda nos seguirá de cerca, probablemente a comienzos de este milenio. Son muchas las personas que carecen de un propósito firme en sus vidas, tantas que esa carencia ha llegado a considerarse algo normal. Pero pocos parecen vivir felices de este modo. No suele satisfacer la idea de que nuestras vidas y nuestro mundo sean fortuitos por completo, de que no tengan ni pies ni cabeza. Consideramos que los Existencialistas tan sólo tienen parte de culpa en este sentimiento, ya consideramos que la clave es que el existencialismo en una persona sea tan sólo una fase de su vida.

De esta forma muchos distribuidores al entrar en el negocio del multinivel, no sólo ven una forma de obtener ingresos sino que “les cambia la vida” y encuentran que en la vida hay algo bueno que hacer, descubren un propósito y un sentido positivo a su existencia. Esto nos lleva a los conceptos, que a veces se confunden, de “significado” y “propósito” de la vida de un individuo. “Significado” es el modo en el que alguien comprende su vida sobre una base continuada y “propósito” es el objeto último, un fin a alcanzar, una meta.

Puede haber propósito sin significado y viceversa, es frecuente confundir ambos términos como si fuesen la misma cosa. Es más fácil ver el significado si tenemos un propósito, pero no cabe duda de que en la vida no hay un único propósito sino que, aún pudiendo existir éste, el camino de la vida se compone de propósitos temporales, y la adaptación de éstos es parte del mejor estado psíquico del individuo. No es fácil disuadir a un individuo de su propósito, aunque éste este equivocado, ya que tampoco se puede conseguir un propósito sólo con desearlo, tiene que encontrarlo uno mismo.

En referencia al Multinivel podemos encontrar una similitud entre lo que en el negocio se llama “el sueño” con el propósito. En la comunicación del sistema de Marketing Multinivel se alude frecuentemente al sueño, por el que se ha de luchar y por el que los individuos deben poner sus facultades en movimiento. El “sueño” debe encajar con el negocio, es decir, el propósito del candidato, o del empresario independiente, se debe poder alcanzar mediante el desarrollo del negocio.

El verdadero propósito puede no ser obvio y es posible que se necesite tiempo para descubrirlo, eso no significa que no exista. El *up-line* colabora en que su auspiciado descubra su propósito y mientras encuentre significado a lo largo del camino no se esta perdiendo el tiempo, también aquí

el *up-line* con capacidad, muestra a su red lo que se gana en el día a día del negocio, las satisfacciones personales que aporta, lo que Kipling en el poema “si” escribía “llenar el minuto implacable con sesenta segundos dignos de ser vividos”.

Si la religión ha tenido tanto éxito a lo largo de los tiempos se debe, en parte, al hecho de que proporciona significado y propósito a los individuos, lo que resulta más difícil de obtener en una sociedad consumista. Pero la religión, como el ejército o una gran empresa, dan cierto significado y propósito, ayudan, pero el individuo es el que realmente debe completarlo.

La falta de un propósito es característica de una sociedad consumista y civilizada y, la causa más común de la pérdida de propósito es el aburrimiento. Para paliar el tedio hay diversos medios; desde luego en un momento de crisis el individuo no se aburre, pero como no es aconsejable el entretenerse con catástrofes, las personas buscan otras alternativas, como los deportes de riesgo o los viajes de aventura, ya que hay personas que necesitan rozar la muerte a cada instante para sentirse vivos, y puede resultar más fácil escalar el Everest que las montañas internas mediante el trabajo filosófico.

Comprender que la vida es un gran regalo y disfrutar de todas las actividades como parte de la vida diaria son grandes antídotos contra la carencia de propósito.

El modo más seguro de contrarrestar los sentimientos de vacío en la vida de un individuo es ayudando a otros. Esta alternativa proporciona un significado y un propósito.

Conectar con alguien menos afortunado aporta mucho y, como mínimo, sentirse agradecido por cuanto se posee. Como decía el Dalai Lama: “Si contribuyes a la felicidad de otras personas, encontrarás el verdadero bien, el auténtico significado de la vida”.

Si ponemos en relación estas realidades filosóficas con los conocimientos que tenemos de la motivación en el Marketing Multinivel podemos apreciar que se utilizan ideas filosóficas esenciales para potenciar el mantenimiento y esfuerzo del distribuidor en la red. Aunque estos parámetros no son económicos, por lo que la aceptación de una filosofía puede mejorar el estado anímico y el estilo de vida de una persona, pero no mejora su situación económica.

Algunas de las reflexiones que hemos aportado se completan con el apartado de “cultura empresarial en marketing multinivel” en el Capítulo III de nuestra investigación. En éste apartado

abordamos aspectos sobre los valores de las empresas de Marketing Multinivel así como del Sistema de Apoyo en este tipo de empresas, y particularmente en Amway.

d. Reflexiones filosóficas del Marketing Multinivel

En este punto nos enfrentamos a uno de los aspectos intangibles más complicados del Marketing Multinivel, ya que es bastante difícil de describir lo que se denomina por parte de los distribuidores el “espíritu del distribuidor multinivel” o “el espíritu del multinivel”.

Cuando desarrollamos en el Capítulo anterior la conceptualización de la Venta Multinivel hemos hecho un análisis bastante racional; mas si nos quedásemos en esas descripciones marketinianas, nos quedaría nuestro estudio carente de significado completo.

Vamos a introducir una serie de ideas filosóficas para luego aunarlas en una expresión conceptual que aproxime al concepto filosófico del Marketing Multinivel:

1. Parece evidente que en las últimas décadas existe lo que Nietzsche²⁴⁶ denominó la “transvaloración de los valores”, es decir, los valores clásicos del hombre se sustituyen, pero no con nuevas creaciones sino sencillamente anulando los anteriores.
Traemos a colación este asunto para recalcar que para la mayoría de los individuos occidentales los valores fundamentales son la adquisición de bienes materiales, la exhibición de los mismos y el hedonismo de la inactividad creativa.
2. Eric Fromm²⁴⁷ explicaba que “el sueño de ser los amos independientes de nuestras vidas terminó cuando empezamos a comprender que todos éramos engranajes de una máquina burocrática, y nuestros pensamientos, sentimientos y gustos, los manipulaban, el gobierno, los industriales, y los medios de comunicación de masas que ellos controlan”.
3. Filósofos de distintas mentalidades y bajo diversas miras, tales como J. J. Rousseau, Spengler o W. James, han escrito acerca de cómo se relacionan espiritualidad y racionalidad. Entendemos, y en ningún momento tratando de equipararnos con estos maestros, que la sociedad actual tiene bastante perdido el interés por las emociones

²⁴⁶ Nietzsche, F. “Más allá del bien y del mal”. Madrid, Edita Alianza Editorial, 1972.

²⁴⁷ Fromm, E. “¿Tener o ser?”. México, Edita Fondo de Cultura Económica, 1978.

fuertes en el plano espiritual, por la locura del creativo y por la expresividad artística. Nuestra sociedad, en cambio, si tiene una gran obcecación por la racionalidad del entorno, ya que la racionalidad, ciertamente, elimina muchos problemas humanos.

El análisis racional de las situaciones permite al individuo librarse de esfuerzos tales como sentir. Claro ésta que existen innumerables conductas que son asumidas como “normales” (siendo “normales” significado de corrientes o generalizadas), tales como pasarse la mañana viendo tele-novelas, levantarse a las seis de la mañana para poner tornillos durante ocho horas y volver a las diez de la noche a casa, etc., que a algunos ojos pueden resultar locuras en grado sumo^{Comentario}.

Y, aunque en cierta manera, estamos, casi todos, sumidos en este “sin vivir viviendo” racional de la productividad laboral y el ocio establecido, algunas personas echan en falta cierta espiritualidad en su vida. Hay individuos con necesidad de, por ejemplo, ser solidarios reales, en el sentido de “compartirse” con los demás, y buscan que su vida, especialmente su trabajo, tenga un halo de humanidad.

4. Es conocido por la gran mayoría de los psicólogos clínicos la baja autoestima que tienen los individuos en general. Esto es un problema importante para una persona, que conlleva problemas en distintas áreas de su vida.

Si relacionamos estas cuatro ideas expuestas con el multinivel, nos aproximamos a un concepto más exacto, más lleno, aunque quizá, y paradójicamente, más incomprensible.

La persona que se implica en el concepto de multinivel suele ser de clase social media, media baja y baja. En la gran mayoría de las ocasiones no tiene estudios universitarios. Esto conlleva una alta valoración de la adquisición de bienes, la idea de hacer dinero es muy importante en la escala de valores para este grupo.

Los principios del multinivel estimulan fuertemente como línea de motivación la idea de “desprenderse del sistema establecido por la sociedad”, ser independiente... aunque

^{Comentario} Son innumerables los folios en los que escribiríamos para debatir este tema, como si esa supuesta racionalidad, que se supone la aplicación del raciocinio, no esta deviniendo en un “no pensar”, sólo procesar, gracias a la gran aportación de los medios de comunicación, curiosamente unidireccionales, por lo que alguien expresa algo y el resto, la masa, sencillamente lo procesa, lo comenta como mucho, pero, en muy rara ocasión, lo experimenta.

económicamente independiente. Esta idea es muy gratificante para la mayor parte de los individuos^{Comentario}, especialmente los de menor poder adquisitivo.

El discurso del multinivel establece que este trabajo es “algo más” que vender productos. No se entiende sólo una venta por que también “se vende” el auspiciarse, el que el otro se convierta en distribuidor. Esto conlleva un ánimo de trabajo en red muy importante, es decir, una concienciación de que en un futuro se va a realizar un trabajo “solidario”, en el que se comparte con los demás, aportándoles sus conocimientos, sus experiencias, etc.

Todo ello provoca una gran satisfacción, en diversas cuestiones:

- A. La de ver cumplida su solidaridad con el entorno.
- B. La de ser útil a los demás (lo que además mejora la autoestima).
- C. La de ser solidario.
- D. La de ser valorado por los demás.
- E. La de ver que los demás están satisfechos (mayor poder adquisitivo y calidad de vida) gracias a esa persona.

Por todo esto podemos concluir que el multinivel es algo más, conceptualmente, que un sistema de venta con distribuidores independientes. El Multinivel o Marketing de Red lleva intrínseco un complejo entramado filosófico, ya que es una forma de distribución que “da la oportunidad”, al menos de eso presume, de realizarse más como persona, ya que independiza del sistema social establecido, permite un trabajo más humano, solidario y de relaciones, mejora la autoestima y, en general, teóricamente, hace al individuo “más persona”.

Todas estas valoraciones filosóficas, así como los aspectos intangibles que hemos abordado en el estudio de la motivación nos parecen del todo plausibles si no se abandona en ningún momento la importancia del beneficio económico que lleva intrínseco el desarrollo del negocio y si se considera la utilización de esta filosofía, así como el uso del Sistema, de una forma absolutamente opcional.

^{Comentario} En la investigación abordaremos como esta motivación estaba acompañada de una ilusión sin esfuerzo. Un concepto hedonista que emocionaba a todo aquel que fuese capaz de creerse que se

II. 3. CONCEPTOS DE ECONOMÍA POLÍTICA EN MARKETING MULTINIVEL

Otro aspecto sobresaliente es el pensamiento económico en el Marketing Multinivel, ya que éste, que se traduce en una forma de política económica es el que va a limitar su actuación en muchas facetas, incluida la motivación que hemos tratado. El pensamiento económico que ejercen las principales empresas de Marketing Multinivel va a influir en gran manera sobre toda la forma de actuar del distribuidor así como sobre su forma de pensar, si no la compartía antes de iniciar el negocio.

Desde el conocimiento económico se puede decir que El Mal no tiene realidad ontológica, sino que éste es “la ausencia de un bien debido”^{Glosario}. El Hombre aspira a realizarse como ser humano, por que así lo ha querido El Creador para los creyentes o por que lo dicta la Naturaleza Humana para los ateos. Teóricamente todo lo que interceda en esta realización impide también que la sociedad se desarrolle, ya que ésta en un conjunto de seres humanos. Parece lógico considerar que un mayor desarrollo individual implica un mayor desarrollo colectivo.

Respecto a las teorías sobre el desarrollo de la Persona²⁴⁸, éstas son innumerables, vamos sólo a utilizar estas teorías como introducción a los aspectos que nos incumben para nuestra Investigación.

Es común el concepto de que la Persona sólo se puede desarrollar en sociedad, en contra del capitalismo individualista, por que es la sociedad la que favorece el desarrollo personal creando los “bienes debidos” a cada persona (herencia tecnológica, histórica, etc.). Pero la filosofía capitalista (desde la Guerra de los Treinta Años y a raíz de una problemática de orden religioso):

- A) Plantea el problema de si la Fe sólo salva (tesis protestante y calvinista)
- B) La Fe sin obras es la tesis de la contrarreforma católica (jesuitas especialmente) y las obras, que posibilitan esa salvación, son también obras económicas que otorgan los “bienes debidos”.

podía hacer rico apenas sin trabajar. Este mensaje como ya veremos ha ido cambiando con el transcurrir de los años y, por tanto, de los hechos.

^{Glosario} Entendemos por “bien debido” todo aquello que ayude a mantener la libertad y la dignidad del hombre.

Partiendo de estas dos posturas antagónicas, originadas en el siglo XVI, tenemos:

1. Al perder los reformistas la creencia en que las decisiones de la Iglesia legalizaban las conductas humanas, los reformistas tenían que encontrar un signo directo de la Divinidad (que no fuera la Iglesia), que les permitiera fundamentar su conducta en todos los aspectos de la vida (lo que determina la consistencia de la personalidad), y esto fue el "éxito económico". Por esto en los países reformados se corrió en aras de la búsqueda del éxito económico como base de la predilección divina (la salvación). Así los fracasados económicos son repudiados por el capitalismo porque "no son dignos de Dios", lo que es la tesis de Marx Weber^{Comentario}.
2. La contrarreforma cristiana (tesis de los jesuitas especialmente, Lainez) decía que la Fe sin obras, en contra de lo planteado anteriormente, era una Fe muerta, con lo cual la postura de la contrarreforma volvía a exigir para el cumplimiento de la Fe las obras en el mundo. Estas obras naturalmente eran de índole social, político y económico.

Si nuestro principio general "el mal es la ausencia del bien debido" en las obras de los seres humanos es donde se cumplían los preceptos de salvación de la Fe revelada, en el antiguo y en el nuevo Testamento.

Los inicios teóricos del pensar económico clásico, desde Adam Smith hasta prácticamente Carlos Marx (1848, Manifiesto Comunista), se inspiran en el orden natural que rige el mundo basándose en los principios de nacionalidad, de libertad y de productividad. Tales principios son antagónicos con una concepción sobrenatural de la vida misma (que es el supuesto básico que nos guía en nuestro estudio).

Para el orden natural de los economistas clásicos, el Mal Social se debía a una conducta irracional de los sujetos económicos que no cumplían las leyes del mercado y a la escasez de medios económicos que impedían la satisfacción de las necesidades humanas. Observando esta afirmación nos lleva de nuevo a "la ausencia de los bienes debidos", por que el comportamiento

²⁴⁸ Monter, C. Entrevistas mantenidas con el Dr. D. Carlos Monter, profesor emérito de Historia del Pensamiento Económico en la Universidad de Málaga, en el transcurso de 2000.

^{Comentario} De esta serie de teorías surge otra la llamada "rebelión de los explotados" que Jesucristo trató de una forma pacífica mientras que Marx lo abordaba desde la perspectiva revolucionaria.

mecánico y racional del mercado impide el poder realizar esa satisfacción de los bienes debidos a cada agente económico.

En nuestro días, en medio de una abundancia inconcebible en los siglos XVII, XVIII y XIX la dinámica del mercado ha conducido a la vergüenza manifiesta de la indignidad de los habitantes del Tercer Mundo. Esta situación pone de manifiesto un fracaso de la economía de mercado.

Otra noción que queremos resaltar es la validez de nuestro principio (el mal es la ausencia de un bien debido) desde el punto de vista de la izquierda en la política económica.

Marx toma de Adam Smith que el trabajo humano es la fuente única y exclusiva de creación del valor de las cosas. En consecuencia, Marx coloca en la acción humana la posibilidad de restablecer la justicia que el orden mecánico del mercado no podía lograr (como se veía en tiempos de Marx). Marx, por consiguiente, plantea el problema desde la acción del hombre para lograr esa justicia que el mercado no daba.

Debemos hacer constar, para no perderlo de vista, que Marx habla en términos de valores pero no de precios de mercado, lo cual es muy diferente. Marx con todo esto rompe todos los supuestos anteriores basados en el orden natural (aunque podemos considerar al hombre no como ente natural sino sobrenatural. Aunque este sometido a unas leyes naturales básicas de inexcusable cumplimiento, opone la creación de una organización económica y social que le dé el dominio sobre esas leyes aparentemente inexorables y por tanto una libertad “sobrenatural”).

Puntos de partida de Carlos Marx:

1. Si el trabajo humano es la fuente exclusiva de creación del valor, cómo se explica la situación de los trabajadores a principios del siglo IX en Alemania, Francia e Inglaterra (lugares de residencia de Marx). La clave está en su concepto fundamental de plusvalía, es decir, el mayor valor que crea el obrero con su trabajo y que es confiscado por el empresario, o por el Estado que representa los intereses de las clases dominantes (los propietarios del capital). De esta forma la “ausencia de los bienes debidos” al proletariado están en la explotación del trabajo. Luego esa ausencia de los bienes debidos se define en si misma (según nuestro concepto) como mala e injusta.

2. La explotación, causa de que el proletariado no tenga los bienes que le son debidos, nace de la exclusión de los trabajadores en la propiedad de los medios de producción por su elevado coste. Si estos medios, desde la revolución industrial (1776), han ido aumentando su valor, el proletariado se ha encontrado incapaz de adquirir^{Comentario}.

Marx, por tanto, con su pretensión de que la plusvalía creada por los trabajadores vuelva a los trabajadores, que es “el bien debido” de los trabajadores esta luchando contra el Mal en el sentido en el que nosotros nos estamos refiriendo.

Que Marx y sus sucesores logaran este noble objetivo es, en efecto, como menos, discutible.

Con todo esto llegamos a un problema económico social que se ha mantenido durante años y que confluye en una difícil solución. Este problema es la dificultad para establecer un mercado justo en el que todas las personas se mantengan en un nivel de aspiraciones homogéneo.

Para dar solución a esta problemática algunos autores han optado por la aspiración de: “Convertir al hombre en socio efectivo de su propia Sociedad”, pero, ¿cómo hacer al hombre miembro efectivo de la Sociedad, si en una de sus actividades más importantes, si en su lugar de trabajo, no es socio?, en definitiva..., ¿si no es socio de su empresa?.

La intención es que el hombre se convierta, no de una manera esporádica o forzada, sino de manera generalizada, como mera consecuencia lógica de la concepción de la empresa, en socio de ésta.

Según Montero de Burgos²⁴⁹ el derecho a decidir, a gestionar, en una sociedad, ha de nacer en su seno, de sus propios miembros. Si el propietario, persona privada o Estado, por el hecho de serlo, manda, dispone, gestiona, ya no se puede ser socio. Ya no puede el trabajador ser socio de su empresa. Tampoco se puede ser socio si no están equitativamente establecidos y cuantificados los

^{Comentario} En el sistema gremial, que era la forma de organización económica anterior a la revolución francesa, el gremio como tal era propietario de los medios de producción y de las materias primas, que los trabajadores a través de las tres etapas de aprendices, oficiales y maestros, utilizaban para su trabajo. En Inglaterra, Francia y en los Estados Unidos los gremios fueron disueltos por que impedía la libre circulación de los trabajadores según los estímulos del mercado (cuestión que era real). Pero al dejar a los trabajadores sin la cobertura y el poder del gremio (que ciertamente monopolizaban los sectores), éstos quedaban a merced de la dinámica del mercado capitalista.

²⁴⁹ Montero de Burgos, J. L. La cuantificación de las relaciones capital-trabajo y la inversión dialéctica del concepto de propiedad, condiciones previas a una sociedad autogestionada. Madrid, Comunicación presentada en la Asociación Política Laborista, 23-25 de octubre de 1975.

derechos que tienen los socios a participar en los productos, bienes, servicios o beneficios de la sociedad. Así mismo, tampoco se puede ser socio establemente, si no hay una componente de futuro que ligue, suficientemente, el futuro del socio y el futuro de la sociedad.

Montero de Burgos observa la radical incapacidad que tienen las ciencias actuales (economía, derecho, etc) para resolver el problema del Capital y el Trabajo, al no poder dar satisfactoria solución al problema más sencillo de este campo: el de un solo capitalista que se asocie a un solo trabajador y en cuya relación no intervenga ningún vector social que lo complique.

Este autor, valiéndose de una complicada formulación en torno al beneficio, capital y otros términos económicos, realiza un establecimiento científico de que la relación de propiedad, formulada tradicionalmente bajo la dialéctica propiedad-poder (el que es propietario manda, decide, gestiona) admite una formulación inversa bajo la dialéctica poder-propiedad.

Ante los numerosos problemas que esta dialéctica resuelve (se puede calcular el valor del salario y sus relaciones con el interés y el beneficio, el trabajador –en sentido amplio como “dependiente”- se convierte en socio de la empresa, hay servomecanismos de estabilidad en las relaciones capital-trabajo, etc), se llega a la conclusión de que esta dialéctica es probablemente la establecida por la Naturaleza, tanto más cuanto las relaciones Capital-Trabajo parecen reguladas por el mismo tipo de ecuaciones diferenciales que constituyen el modelo de numerosos fenómenos físicos.

La aplicación de esta nueva dialéctica generará una nueva empresa, una nueva economía, un nuevo derecho y puede ser, por tanto, el punto de partida de una Nueva Sociedad. La nueva empresa se caracterizará por una tendencia a convertirse en autogestionada. La nueva economía, por que, liberado el hombre de los agobiantes problemas de la justicia social y del desarrollo, podrá plantearse, sin ambages, el problema del poder social y será posible en ella un humanismo acorde con la dignidad de la persona humana.

De igual forma, Richard De Vos²⁵⁰, cofundador de Amway, plantea como Teoría de Pensamiento Económico, el “Capitalismo Solidario”, como solución al problema social que nos ocupa. Aunque “capitalismo solidario” bien puede sonar a “cruel bondad” o “muerte viviente”, es decir, ser un contrasentido en sí mismo, desde el ángulo opuesto el autor expone como la

²⁵⁰ De Vos, R. Capitalismo solidario. Madrid, Edita Iberonet (Edición original publicado en California por Renaissance, 1993), 1995.

solidaridad es imposible sin la existencia del capitalismo. El Marketing Multinivel va a ser para De Vos la herramienta básica de la aplicación del Capitalismo Solidario que vamos a describir.

De Vos ilustra los comienzos de su Teoría con una frase de uno de los líderes del Marketing Multinivel en Europa, Peter Mueller-Meerkatz, quien expresa llanamente esta idea con una sentencia en la que se mezclan los criterios de política económica y filosofía: “Nosotros creemos en el capitalismo. Estamos convencidos de que en materia económica, la democracia y la libre empresa son la única esperanza del mundo. ¿Por qué no habríamos de querer compartirla?”.

De Vos parte de que la existencia del comunismo como sistema político de un país (se esta refiriendo al comunismo práctico modelo Cuba) redundaría en una falta de libertad que hace imposible la introducción del Capitalismo Solidario. Una vez establecida esta base “sine qua non” su Teoría con una profunda influencia religiosa se basa en los siguientes puntos, que el autor denomina “credos”:

1. “Todo hombre, mujer y niño es creado a imagen de Dios, y por eso cada cual tiene valor, dignidad y un potencial único. Por tanto, todos se pueden fijar grandes metas para sí y para los demás.
2. La mayoría de la gente siente que no esta viviendo al máximo su potencial y agradece cualquier ayuda práctica y realista que pueda obtener para mejorar. Por tanto, todos necesitan percatarse bien y honradamente de dónde están, dónde quieren estar y qué hay que modificar para llegar ahí.
3. Un cambio para mejorar se inicia cuando los individuos ordenan sus vidas alrededor de aquellos individuos e instituciones que aprecian más: Dios, el país, la familia, la amistad, el trabajo. Por tanto, se debe decidir qué se quiere ser y hacer, y se necesita ordenar las metas en concordancia.
4. Poner en deuda las finanzas – pagando las deudas, aprendiendo a compartir con otros, estableciendo límites financieros y viviendo fielmente con ellos- es el principio de la liberación de la vida de las personas para moverla hacia delante. Por tanto, se necesita tener las cuentas pagadas y nuestras prioridades financieras en orden.

5. El trabajo es bueno si lleva al trabajador hacia la libertad, recompensa, reconocimiento y esperanza. Por tanto, si el trabajo no es satisfactorio – financiera, espiritual o psicológicamente- se necesita darle fin a ese trabajo lo más pronto que se pueda y empezar otro que si lo sea.
6. El capitalismo (otro nombre de la libre empresa) proporciona a los individuos y al mundo, la única gran esperanza de recuperación económica. Así pues, si no se sabe lo que es el capitalismo ni cómo funciona es importante que todos lo sepan, y de ello depende el futuro.
7. Practicar el capitalismo solidario es el secreto del verdadero éxito financiero. Por tanto, se necesita diariamente que el individuo se haga la siguiente pregunta: ¿Cómo soy yo de solidario en relación con mis compañeros de trabajo, mi supervisor, mi patrón o mis empleados, mis proveedores, mis clientes e, incluso mis competidores, y cuál es la diferencia que esto produce?
8. Ser propietario de un negocio propio (para completar o sustituir los ingresos actuales de la persona) es la mejor forma de garantizar la libertad personal y el futuro financiero de las familias de dichas personas. Por tanto, se debe considerar seriamente el iniciar un negocio propio o hacerse más emprendedor en el negocio o profesión que el individuo prácticamente actualmente.
9. Para alcanzar las metas es necesario desarrollar una actitud positiva y esperanzadora. Por consiguiente, con la ayuda del mentor (se refiere a una persona carismática que tenga influencia sobre la persona), hay que diseñar un programa (empleando libros, cintas, eventos y reuniones especiales, asociaciones con amigos y con compañeros de trabajo, recreación y religión) que ayudará a desarrollar una actitud positiva, esperanzada y productiva respecto a la vida de cada uno y a su potencial.
10. Antes de poder triunfar como capitalistas solidarios, hay que tener un mentor experimentado que guíe al individuo. Por tanto, se necesita encontrar a alguien a quien se admire, que ya haya logrado lo que el individuo quiere lograr y pedirle a esa persona que le ayude a alcanzar sus metas.

11. El éxito llega solamente a los que se fijan metas y luego trabajan diligentemente para lograrlas. Por tanto, con ayuda del mentor, se debe empezar de inmediato a determinar las metas a corto y largo plazo, a escribirlas, a revisar nuestro progreso a cada paso, a celebrar las metas logradas y a aprender de aquellas que no se han alcanzado.
12. Existen ciertas actitudes, comportamientos y compromisos (relacionados de forma directa o indirecta con nuestras tareas) que nos ayudarán a alcanzar nuestras metas. Por tanto, con el auxilio del mentor, se debe empezar inmediatamente a dominar esas claves que ayudarán a la persona a triunfar.
13. Es importante ayudar a otros a que se ayuden a sí mismos. Cuando se comparte el tiempo y dinero para ayudar a guiar, enseñar o animar a alguien, solamente se esta devolviendo parte de los que se ha recibido. Por tanto, el individuo se debe convertir a su vez en mentor de otros y pensar en quiénes son las personas a las que se puede ayudar.
14. Hay que ayudar a otros que no pueden ayudarse a sí mismos. Cuando se comparte el tiempo y dinero con los que tienen necesidades, se incrementa el propio sentido de dignidad y autoestima, y se ponen en movimiento fuerzas positivas que traen esperanzas y remedios al mundo. Por tanto, hay que ser solidario. Hay que pensar en qué es lo que cada uno está haciendo para ayudar a terminar con el sufrimiento humano en el vecindario o en el mundo.
15. Es importante salvar el planeta, el hogar de todos. Cuando se comparte el tiempo y el dinero para ayudar a preservar el planeta, en realidad los individuos se protegen a sí mismos. Por tanto, hay que ser amigo de la Tierra, y preguntarse cada uno qué puede hacer para ayudar a preservar el planeta.
16. Cuando se comparte el tiempo, el dinero y la experiencia para ayudar a otros, se completa el círculo de amor que conduce al individuo a su propia realización y prosperidad. Cuando un individuo se siente cansado de hacer el bien, debe recordar la ley de la compensación: A la larga, cualquier donación de tiempo, dinero o energía que alguien haga, revertirá en su propio beneficio”.

De Vos plantea, no tanto un desarrollo científico, como el estudiado por Montero, sino más bien una serie de reflexiones sobre lo que él considera el mejor sistema económico para desarrollarse en el mundo, el cual es posible, entre otras formas, mediante la práctica del Marketing Multinivel.

De Vos en su primer credo afirma la igualdad de oportunidades basándose en la descendencia divina del ser humano, así como la libertad de cada individuo de llegar a donde desee. Aunque la libertad de la que teóricamente dispone el ser humano parece dudosa desde el momento en el que unos individuos pueden fijar metas a otros, como afirma el autor. Luego plantea la relativa obligatoriedad de sentirse receptivo ante la solidaridad. El problema que se plantea en esta afirmación es la duda que surge al comparar la solidaridad personal con la estatal, es decir, De Vos, afirma que el Estado como tal carece de sentido y parece estar en contra de los sentimientos paternalistas de esté, pero por otro lado su discurso gira en torno a la “caridad, solidaridad y ayuda de los individuos” para con otros, que en cierta forma parece asemejarse mucho a conceptos comunistas teóricos con lo cuales el autor no parece tener ningún punto de conexión.

Para De Vos el establecer este tipo de economía pasa por que los individuos tengan las finanzas “en orden”, esto es, que no dispongan de créditos, deudas; lo cual es bastante difícil de asumir en la cultura occidental. Otro aspecto a destacar es cuando el autor promueve que si un trabajo no satisface financiera, espiritual o psicológicamente se abandone. Cabe suponer que el autor no pretende indicar que un trabajo satisfaga en los tres aspectos sino al menos en uno de ellos.

El resto de las aportaciones del autor son para transmitir que para este “mundo mejor social y económicamente” es básico y necesario, no sólo el conocimiento en profundidad de capitalismo, sino la aportación del dinero, tiempo y experiencia propia para evolución del prójimo, de un elegido que decida guiarse por el “mentor” para tener éxito en la vida, previa fijación de metas concretas.

Este planteamiento de política económica, es apropiado según De Vos, para propagarse por el mundo entero, y solucionaría los problemas de pobreza y eliminaría la “ausencia de un bien debido” mejorando la libertad y dignidad de los individuos, conduciéndoles a la realización y la prosperidad.

Hay que considerar que en la cultura del Marketing Multinivel, en los libros de apoyo y motivación, así como en la cultura general brindada mediante la revista de Amway u otros medios,

se ha seguido una línea de pensamiento que desarrolla una apuesta total por la Libre Empresa y el sistema político económico norteamericano.

Esta apología del sistema capitalista se puede apreciar leyendo críticas negativas directas de la situación en la antigua Rusia, contra el sistema castrista, en comparaciones económicas y sociales entre Estados Unidos y países gobernados con un sistema comunista. Así mismo se parafrasea en alguna ocasión a Winston Churchill cuando dijo que “el “problema” del capitalismo es la distribución desigual de la riqueza, en tanto que la “virtud” del socialismo es la división equitativa de la miseria”. Incluso se pueden leer comentarios directos acerca del incumplimiento de tratados por parte de las autoridades rusas en décadas anteriores, de la preocupación ante un posible brote comunista en Estados Unidos, del alarmante ateísmo ruso y del incremento de la relajación moral que conduce a “la pornografía, a la promiscuidad, al adulterio, al intercambio de parejas y finalmente a la homosexualidad”²⁵¹. Así mismo se promulga en algunos casos la enseñanza de las gestas de los héroes norteamericanos en los colegios y las costumbres morales. Algunos autores afirman que “el gobierno no produce ingresos ni prosperidad, sino que existe y sobrevive debido a las personas libres que trabajan en una tierra libre para sostenerlo”.

Finalmente, queremos exponer la percepción que hemos obtenido mediante la observación del negocio del Marketing Multinivel en España: se puede tratar de una opción única para determinadas personas, esto es, hay personas que por condiciones socio-económicas están imbuidas en un entorno concreto y status concretos de los cuales se ven apenas imposibilitados de moverse. Comenzar a ejercer el Marketing Multinivel como negocio puede suponer para una persona una superación de su status económico que de otra forma sería imposible, excepto los juegos de azar. Esto es debido a que el ejercicio del Marketing Multinivel no requiere ni de inversión previa ni de conocimientos previos lo cual allana el camino a una serie de personas a las que le da la posibilidad de cambiar si se esfuerzan por ello.

Por todo esto parece patente la idea, por parte de estos autores, de que la solución económica a la pobreza no está en la ayuda social y la intervención gubernamental, sino en la puesta en práctica por parte de personas de menos recursos de actividades laborales como el Marketing Multinivel.

²⁵¹ Ziglar, Z. Nos vemos en la cumbre. Edita Iberonet, Madrid, 1993 el comentario entre comillas. El resto en un grupo amplio de los libros consultados en el apartado correspondiente a motivación de nuestra investigación u otros, pero que figuran a lo largo de nuestra bibliografía.

II. 4. LAS SECTAS VERSUS MARKETING MULTINIVEL

En el hombre ésta la clave de todos los valores humanos. Todos son producción suya y él es el valor supremo. Para que una sociedad progrese, el recurso eficaz es explotar, desarrollar bien la potencialidad de fuerzas que hay en el hombre. Para mejorar, por tanto, a la sociedad, nada le interesa tanto como mejorar al individuo. De igual forma, todos estos mensajes de motivación que hemos leído en el apartado anterior buscan una mejora en la persona, como la religión en general, tratando con esto de que los individuos sean más útiles a la sociedad en la que se encuentran. Es quizá por esto, por lo que se ha podido considerar en múltiples ocasiones esta comunicación como de carácter religioso.

En libros, cintas de cassette, en reuniones y convenciones, se lee y escucha como se trata de despertar la conciencia del deber, ciertos valores morales, y demás actitudes y comportamientos que fomentan la solidaridad. Desde una perspectiva religiosa la sociedad es solidaria, sin solidaridad no hay sociedad. Sociedad es relación, influencias mutuas entre los hombres, coordinación de actividades, ajuste, adaptación y servicios mutuos entre los individuos. La confianza, la simpatía, la comprensión y el espíritu de sacrificio son fuertes vínculos sociales y fuentes de solidaridad.

Para que entre los grupos de empresarios independientes las relaciones no sean recelosas y funcionen más óptimamente, o más eficazmente visto desde otro ángulo, es necesario que se fomente la solidaridad. La simpatía y la comprensión son también fundamentales para que no existan conflictos, y si no al menos la simpatía sí que son necesarias ciertas dosis de empatía. Por último, el espíritu de sacrificio es importante en pro de una sociedad que coopere, siguiendo la idea de Augusto Comte de que “el egoísmo se tiene que subordinar al altruismo como condición esencial a una sociedad”. Se puede incluso llegar a pensar que si no hay solidaridad la sociedad se disuelve como tal. En este aspecto no cabe duda de que también podemos entender estas ideas desde una orientación religiosa, ya que como sabemos, la religión socializa.

El problema emergente para el caso que nos ocupa es que parece una deducción lógica que entre los intereses individuales y los sociales hay una antítesis substancial, universal y constante. La estructura mental de esta organización de multinivel debe prever esto para resistirse a un individualismo exagerado que iría en detrimento de la evolución del negocio. Así, en sus manifestaciones diversas se proclama la solidaridad y ayuda. De hecho, hemos leído en el capítulo

de concepción como un distribuidor definía el multinivel como "una forma de hacer negocio... y del compromiso de ayuda a otros a crear sus propios negocios, con la característica de que si ayudas a otros a obtener lo que desean se obtendrá lo que se desea", con lo que se soluciona en parte la problemática, ya que nuestro beneficio pasa por el de los demás, ósea, que nuestro egoísmo es función de un altruismo previo (que empieza a ser un poco dudoso si tiene tal fin).

Esta micro sociedad (los distribuidores independientes de un país) tienen un beneficio económico como premio a la solidaridad, si lo relacionamos con otros sistemas sociales, la religión, por ejemplo, pone sanciones, mayoritariamente sobrenaturales, a las faltas de solidaridad, generosidad o altruismo en general.

Vamos a comenzar este apartado con algo que nos parece primordial en una investigación de este calibre y es definir convenientemente lo que significa "secta" en el ámbito profesional y técnico de la palabra. Para ello vamos a seguir las referencias de distintos autores especialistas en la materia, especialmente las aportaciones de Pepe Rodríguez, director del EMAAPS (Equipo Multidisciplinar para el Asesoramiento y Asistencia en Problemas Sectarios).

Las sectas son un tipo de formación que parece estar proliferando en la cultura occidental como refugio de una carencia de valores en el ser humano. La crítica fundamentada a las sectas se dirige hacia grupos muy cerrados –replegados sobre sí mismos, maniqueos, auto-referenciales, con dogmas y reglamentos específicos y excluyentes, etc- y/o que protagonizan comportamientos susceptibles de ser descritos o tipificados como ilícitos o delictivos. Pero, de hecho, algunos antropólogos opinan que cuando se habla de sectas es imposible saber con claridad a qué tipo de entidad se hace alusión. ¿Partimos de la dicotomía Iglesia-Secta propuesta por Max Weber²⁵² o por Troeltsch²⁵³? ¿Nos basamos en los criterios definitorios de Wilson (1970)²⁵⁴, Rodríguez (1984)²⁵⁵, o en el congreso de Wisconsin (1985)?

Las conceptualizaciones acerca de lo que debe entenderse por secta parecen ser muy discordantes, pero no sólo porque los distintos autores parten desde perspectivas y modelos diferentes, sino porque, tratan de realidades distintas (a menudo complementarias o paralelas, pero difícilmente asimilables) y persiguen objetos de análisis divergentes. Así hemos decidido hacer un

²⁵² Weber, M. *Economía y Sociedad*. México, Edita Fondo Cultura Económica, 1969.

²⁵³ Troeltsch, E. *The social teaching of the christian churches*. Nueva York, Edita McMillan, 1931.

²⁵⁴ Wilson, B. *Sociología de las sectas religiosas*. Madrid, Edita Guadarrama, 1970.

²⁵⁵ Rodríguez, P. *Esclavos de un mesías (Sectas y lavado de cerebro)*. Barcelona, Edita Boixareu Editores, 1984.

análisis completo de los límites y características del objeto de nuestro estudio, ya que aportará una claridad sobre un concepto relativamente popularizado pero sin un conocimiento profundo en líneas generales, aplicándosele habitualmente connotaciones socialmente inaceptables e ilegales.

El término secta, etimológicamente apareció alrededor de los siglos XIII-XIV y parece basarse en la raíz latina *sequor*, que significa “marchar detrás de”, ósea, seguir las opiniones o doctrinas de alguien. Algunos autores también consideran que puede venir de la raíz *secedo*, significado de “apartarse, alejarse” o de *seco secui sectum* que viene a decir “cortar, partir, amputar”.

La clásica discusión académica ha enfrentado a secta con iglesia, enfrentando un concepto al otro y tratando de que sean antónimos. Así Weber (obra citada) definió una Iglesia como “una institución de salvación que privilegia la extensión de su influencia, mientras que una secta es un grupo contractual que pone el acento sobre la intensidad de la vida de sus miembros”.

Erns Troeltsch (obra citada), siguiendo la senda de Weber, subrayó que una Iglesia para extenderse, está dispuesta a adaptarse a la sociedad y adoptar compromisos con los Estados, mientras que una secta, por el contrario, se coloca separada respecto a la sociedad global y tiende a rechazar todo lazo con ella e incluso el dialogo^{Comentario}, dado que una secta también adopta esta actitud con respecto al resto de las religiones, Troeltsch propuso que la presencia o no de sentido ecuménico podría ser un criterio válido para diferenciar entre sectas e Iglesias. Pero esta dicotomía no es aceptada en la sociología actual.

Una concepción más aceptada actualmente es la planteada por Wilson (obra citada) que nos puede servir para vislumbrar, sobre la base de los conocimientos que tenemos, si en el Marketing Multinivel se puede hablar de sectarismo.

Wilson plantea definir el término secta basándonos en ocho características:

1. Voluntariedad: Es un asociacionismo voluntario, aunque generalmente se introduce a los hijos.

^{Comentario} Los Testigos de Jehová no son aceptados por toda la sociedad como secta, mas entre sus normas esta establecido que a una persona que abandona la Congregación no se le puede dirigir la palabra, sea ésta amigo o familiar.

2. Exclusivismo: Los fieles han de someterse a un sometimiento absoluto, la secta se convierte en el aspecto más importante de la vida del individuo.
3. Méritos: El individuo ha de ser digno de pertenecer a la secta, con lo que se acentúa un sentimiento de identidad con el grupo.
4. Auto-identificación: El individuo que pertenece a una secta se convierte en “uno de los nuestros”, tomando inmediatamente una elevada afinidad al grupo.
5. Estatus de elite: presencia de un sentimiento de “pueblo o grupo elegido por Dios”.
6. Expulsión: Los miembros de las sectas tienen una vida muy intensa en pro de conseguir méritos, y existe la posibilidad de ser expulsado si no se cumple adecuadamente con los preceptos establecidos.
7. Conciencia: La secta tiene conciencia de sí misma y su formación y reclutamiento son procesos conscientes y deliberados. Por ello piensa que su integridad puede verse amenazada por los miembros despreocupados o insuficientemente comprometidos.
8. Legitimación: No se suele desestimar en una secta toda la “tradición ortodoxa”, mas contiene principios diferentes normalmente apoyándose en un líder carismático.

Sectas existen de todas las tipologías y sería encorsetarse el decir que sólo existen de tipo religioso, ya que las hay de creencias esotéricas, extraterrestres, *new age* y un largo etcétera. Tampoco se puede decir que el comportamiento de todo individuo sectario sea homogéneo, de hecho, depende del tipo de secta y del individuo en sí, pasando por comportamientos sanos de conducta (pertenencia a grupo, solidaridad, etc) a comportamientos patológicos (fanatismo, adicción, etc). Durante las últimas tres décadas se han hecho grandes esfuerzos por diferenciar las sectas criticables de las socialmente aceptables^{Comentario}.

^{Comentario} En todo caso esto puede resultar bastante complicado teniendo en cuenta el entorno cultural de cada país. Si comparamos dos situaciones dentro del mundo Occidental, Estados Unidos y Europa, lo que

Entre las denominaciones de secta nos encontramos con:

1. Sectas carismáticas: se refiere a aquellos grupos que siguen a un líder o pequeño grupo de líderes. Pero esto, en realidad, significa poco, ya que no implica nada, más que una relativa falta de personalidad, y tampoco necesariamente.
2. Nuevos movimientos religiosos (NMR): Esta terminología es muy empleada por los movimientos católicos²⁵⁶. El ser “nuevo” no indica otra cosa más que cercanía en el tiempo, y si esta asociado a “religioso” lleva indefectiblemente asociaciones lesivas, ya que lo tradicional suele, socialmente, ser considerado como lo más correcto. Los católicos suelen tratar de una forma despectiva la palabra secta (olvidando quizá que la Iglesia católica era una secta con relación al judaísmo y cristianismo del que se escindió)²⁵⁷. En todo caso consideramos, como lo hace García Hernando²⁵⁸, que no se pueden mezclar grupos creados hace un par de siglos o más con otros que apenas tienen una década; además la palabra “movimiento” tiene connotaciones de fenómeno pasajero y la palabra “religioso” excluye a un gran número de sectas que nada tienen que ver con este tema.
3. Sectas coercitivas (SC): Este término fue propuesto por el psicólogo social Álvaro Rodríguez²⁵⁹, y es adecuado desde la perspectiva de que la función coercitiva de la secta es una de sus notas dominantes en las inaceptables socialmente especialmente. Pero tiene de problema que en muchas organizaciones existen ciertas reglas que determinan la conducta de los individuos, como puede ser el ejercito, la judicatura, la familia, etc., y no por ello pueden ser entendidas como sectas coercitivas. La diferencia se puede establecer en el plano del nivel de coerción ejercido, lo cual es objetivamente casi imposible de medir.
4. Sectas destructivas (SD): Es el término propuesto por Rodríguez²⁶⁰, definido con base a los efectos externos observables que se derivan de la actuación de determinadas dinámicas

en el primero son denominadas Iglesias y están socialmente aceptadas con naturalidad, en Europa se entienden como “vulgares sectas” sin ningún tipo de credibilidad.

²⁵⁶ Motilla, A. Sectas y derecho en España: un estudio en torno a la posición de los nuevos movimientos en el ordenamiento jurídico. Madrid, Edita Editoriales de Derecho Reunidas, 1990.

²⁵⁷ Rodríguez, P. Mentiras fundamentales de la Iglesia católica. Barcelona, Edita Ediciones B, 1997.

²⁵⁸ García Hernando, J. Pluralismo religioso II: Sectas y Nuevos Movimientos Religiosos. Madrid, Edita Sociedad de Educación Atenas, 1993.

²⁵⁹ Rodríguez, A. El lavado de cerebro. Barcelona, Edita Boixareu Editores, 1992.

²⁶⁰ Rodríguez, P. Esclavos de un mesías (sectas y lavado de cerebro). Barcelona, Edita Elfos, 1984.

grupales que, entre otras cosas, emplean estrategias de persuasión coercitiva hasta más allá de límites ética y socialmente aceptables e, incluso, jurídicamente permisibles.

Con este término Rodríguez permite diferenciar las sectas que presentan comportamientos lícitos y aceptables, utilizando valores y normas mayoritarios aceptables en una sociedad y momento concreto, y las que mantienen estructuras más o menos abusivas, ilícitas o delictivas y patógenas. Estos comportamientos negativos se pueden dar en grupos evidentes o en otros que apenas se identifican como tales. La destrucción de este tipo de sectas puede darse en tres ámbitos: el psicológico, el social y el jurídico. La definición que propone Rodríguez es la siguiente:

“Una «secta destructiva» será todo aquel grupo o dinámica grupal que, en su proceso de captación y-o adoctrinamiento, utilice técnicas de persuasión coercitiva que propicien la *destrucción* (des-estructuración) de la personalidad previa del adepto o la dañen severamente. El que, por su dinámica vital, ocasione la *destrucción* total o severa de los lazos afectivos y de comunicación efectiva del sectario con su entorno social habitual y consigo mismo. Y, por último, el que su dinámica de funcionamiento le lleve a *destruir*, a conculcar, derechos jurídicos inalienables en un Estado de Derecho”.

Esta definición esta ya bastante consensuada y aparece en documentos públicos en España²⁶¹. Nosotros consideramos esta definición así como los puntos básicos que caracterizan una dinámica de Secta Destructiva como adecuados para el planteamiento de nuestra investigación. Estos puntos son los siguientes:

1. Ser un grupo cohesionado por una doctrina, religiosa o socio trascendente, transmitida de forma demagógica y encabezada por un líder carismático, que pretenda ser la misma divinidad o un elegido por ella, además poseedor de la “verdad absoluta” en cualquier ámbito social.
2. Tener una estructura teocrática, vertical y totalitaria, donde la palabra de los dirigentes es norma de fe. Los líderes intervienen en los detalles más íntimos y personales de sus adeptos y exigen que sus órdenes sean ejecutadas sin la menor crítica.

²⁶¹ Informe “Asociacionismo y libertad individual: los movimientos religioso-sectarios”, tomo I, pp. 283-287. Madrid, Ministerio de Justicia, diciembre de 1988.

3. Exigir una adhesión total al grupo y obligar –bajo presión psicológica- a distanciarse de todas o parte de las relaciones sociales y lazos afectivos, y-o de las actividades (trabajo, estudios, ocio, etc.) anteriores al ingreso en la secta.
4. Vivir en una comunidad cerrada o en total dependencia del grupo, aunque hoy en día es corriente que las sectas permitan a sus integrantes vivir en sus casas, con sus familias, pero mantienen un contacto diario, bien directamente o por teléfono.
5. Suprimir las libertades individuales y el derecho a la intimidad.
6. Controlar la información que llega hasta los adeptos, ocultándola o manipulándola a su conveniencia, y prohibiendo toda relación con ex adeptos que son críticos al grupo.
7. Utilizar un conjunto de técnicas de manipulación, de persuasión coercitiva, enmascarado bajo actividades neutrales como el “renacimiento espiritual”, que propician el deterioro de la voluntad y capacidad de reflexión y razonamiento de los adeptos y pueden desencadenar problemas psicológicos más o menos graves.
8. Propugnar un rechazo total de la sociedad y de sus instituciones, polarizando entre Bien-secta y Mal-sociedad.
9. Tener como actividades primordiales el proselitismo –lograr el ingreso de nuevos adeptos-, practicado mediante estrategias encubiertas y-o ilegítimas, y la recaudación de dinero, por medio de encuestas callejeras, cursos, actividades comerciales e incluso, a veces, acciones delictivas.
10. Obtener, bajo coacción psicológica, la entrega a la secta del patrimonio personal de los adeptos o de considerables sumas de dinero en concepto de cursillos, terapias, donaciones, etc. Los miembros que trabajan fuera del grupo, tienen, en muchas ocasiones que entregar el salario completo.

Esta definición que hemos establecido resulta importante a efectos de conceptualización de un conjunto coherente de actuaciones lesivas, que es de lo que se ha catalogado, sobre todo en algunos ámbitos sociales, a las empresas de Marketing Multinivel.

Los expertos²⁶² consideran que no hay que luchar contra la secta, sino maniobrar a favor del sectario. Una persona secta-dependiente necesita de modo imperioso la relación intensa y absorbente que ha establecido con su secta, igual que le ocurre a un alcoholico y a cualquier otro tipo de adicto con relación a la sustancia y-o comportamiento del que dependen, de modo que todo ataque al objeto de su adicción se convertirá automáticamente en una agresión a su núcleo de bienestar (que es, precisamente, el sentimiento que le proporciona su estado de dependencia) y, por ello, producirá el efecto contrario al deseado.

Hemos observado que algunos distribuidores de Marketing Multinivel tienen cierto apego que ronda la adicción a los mensajes que transmite el Sistema de Apoyo del Marketing Multinivel, si acaso entendemos que esto es posible ya que estos mensajes contienen frecuentemente argumentos de esperanza y superación, así como, en algunos casos, promesas concretas de felicidad y éxito, que para muchas personas, especialmente las que tienen más dificultad para enfrentarse a los problemas de la vida, es un auténtico bálsamo reconfortante.

Respecto al carácter o las condiciones necesarias para que una persona pueda ser captada por una secta, hay muy diversos estudios al respecto, aunque todos participan de una idea común: “prácticamente cualquier persona puede ser captada por una secta si es abordada en el momento oportuno”. La complejidad de este aspecto de nuestro estudio se nos revela de tal categoría que preferimos hacer una breve síntesis de los factores de predisposición:

- A. Problemas derivados de la edad: especialmente adolescencia y juventud.
- B. Problemas derivados de un sistema familiar disfuncional: educación excesivamente autoritaria, malos tratos físicos o psicológicos, carencia de dirección paterna, sobreprotección, mala comunicación, situación de conflicto permanente.
- C. Problemas derivados de trastornos de la personalidad: tendencia a la soledad y a la depresión, dificultad de comunicación, tendencia a la ansiedad, inmadurez afectiva, falta de auto-confianza, baja autoestima, falta de asertividad, tendencia al idealismo ingenuo, tendencia a la

²⁶² Rodríguez, P. Adicción a sectas. Barcelona, Edita Ediciones B, 2000.

credulidad, baja tolerancia a la frustración, impaciencia por la satisfacción.

- D. Problemas derivados de dificultades de adaptación a la realidad social: insatisfacción con la vida cotidiana, depresión y-o rebeldía ante la realidad social, sentimiento de alineación, dificultad de adaptación a las normas, sentimiento de falta de plenitud, desilusión y-o frustración ante las ofertas del ámbito sociocultural y sus expectativas.
- E. Problemas derivados de una búsqueda religiosa-espiritual: aspiración de perfección y trascendencia espiritual, preponderancia del pensamiento mágico sobre el racional, susceptibilidad ante los estados de trance, apetencia por experimentar estados alterados de la conciencia.
- F. Problemas derivados del desconocimiento de los factores de vulnerabilidad personal ante los procesos persuasivo-manipuladores: desconocimiento de la propia fragilidad psicológica, desconocimiento del *modus operandi* de las técnicas de manipulación personal, desconocimiento de los riesgos de las sectas.

Para algunos grupos de personas²⁶³ “Amway es una empresa multinacional en el sentido formal de la palabra. No responde al perfil clásico de la multinacional, esto es, a la empresa que opera tanto en el mercado nacional del país anfitrión como en el ámbito político y, subordinando sus lineamientos a una concepción de grupo que emana desde el cuartel general en su país de origen. MacDonalds y Coca Cola son empresas multinacionales en el sentido general del término pero no son operadores políticos de relevancia en la trama de países sudamericanos como Argentina. Hoy comprar un producto de una empresa multinacional es para el consumidor una garantía de calidad y confiabilidad”.

Siguiendo con los comentarios de Fabián Casas, Amway es una empresa, como su nombre indica, de origen norteamericano. Su base política es el "*AMERICAN WAY of life*", el modo de vida norteamericano. El mercado de consumo se resiente ante la poca fiabilidad del vendedor ambulante, falta en muchos casos de control o regulación. Por otro lado, la lucha de tendencias

²⁶³ www.fabiancasas.com.ar

entre la centralización del consumo (hipermercados, centros comerciales) versus la distribución a las manos del cliente, no encuentra tanto paño como para una coexistencia con la red de distribución tradicional del comercio minorista. Amway remoja esta concepción de venta puerta a puerta para crear una forma de distribución más indirecta y fructífera.

Aunque como hemos estudiado estos hechos no son totalmente ciertos, convenimos en traerlos a esta investigación debido a que es una opinión tan generalizada que incluso algunos la publican como si fuesen hechos reales, aunque su percepción de los hechos si que es de nuestro interés. Por tanto seguimos transmitiendo las ideas de Casas cuando dice que Amway no vende a cualquiera, Amway vende a sus socios. Es decir, existe un pacto preexistente a la venta que sellan Amway y el consumidor. Amway cobra algo al socio^{Comentario} por el solo hecho de asociarlo. Y luego, le cobra por los productos que le vende. Esta contribución no se acredita a posteriores consumos del socio sino que simplemente es su inscripción. De allí que la definición del producto que compra el consumidor-socio es ya difícil de expresar. Pero, peor aún, este producto no solamente incluye la inscripción y los bienes que el consumidor-socio compra sino que además incorpora las comisiones que el consumidor-socio percibe sobre las compras que realiza por los que ingresen a la red a instancias suya.

Para Casas la dificultad que se encuentra a la hora de definir el producto que vende la empresa se agranda cuando se considera que según los folletos de "Pronet", una de las empresas promotoras^{Comentario}, lo que el aspirante va a encontrar en la red es "la realización de todos sus sueños". Y esto no es solamente un recurso publicitario a modo de introducción. El folleto de iniciación contiene varios capítulos donde se describe la red y su funcionamiento. Los conceptos necesarios para comprender el funcionamiento de este tipo de comercio no son de conocimiento común y por lo tanto, deben ser presentados en forma amena y convincente. De esta manera se comienza por explicarle al iniciado que la red no es piramidal, tipo de organización comercial prohibida en ciertos países, ni tampoco es una empresa de ventas de productos de limpieza ni de otro tipo.

^{Comentario} Jurídica, en los contratos de las empresas de multinivel, y prácticamente es diferente la figura del socio de la del cliente, aunque Casas no lo haya apreciado.

^{Comentario} Desde luego es una forma particular la que tiene este autor de entender los márgenes. Por otro lado cuando dice que "Pronet" es una empresa promotora, no especifica de qué. Pero resaltamos otra vez que nuestro interés al transcribir aquí esta opinión es aportar las ideas aproximadas de un grupo amplió de personas y profesionales.

Una vez aclarada la naturaleza de la red, es decir la organización de ventas donde el intermediario es el consumidor, se presenta su iconografía. En efecto, la red posee un vocabulario para designar sus interacciones y sus jerarquías que recuerdan sugestivamente la densa iconografía cristiana.

Aquí, según Casas, se puede plantear la hipótesis que intenta él sostener acerca del futuro desarrollo capitalista. Para este autor el capitalismo moderno define las jerarquías del mundo comercial de acuerdo a un criterio estrictamente científico. El autor pone por ejemplo cualquier empresa convencional. En ella, afirma, se encuentra un "Gerente de comercialización". A veces este título se puede suplantarse por el de "Gerente de marketing", dependiendo del grado de esquizofrenia cultural que porte el creador del organigrama institucional. Como se ve, el título, la jerarquía que inviste al encargado de liderar un grupo de vendedores, posee en su nombre, "gerente de comercialización", la definición precisa de la tarea que realiza quien lo porta. Esta forma de definición científica y funcional de la jerarquía capitalista no es sino una consecuencia del desarrollo, también racional y funcional, de las relaciones de producción y explotación que conforman el capitalismo moderno. Casas aporta otros ejemplos: "Jefe de producción", "Gerente de Relaciones Industriales", "Jefe liquidador de sueldos", "Analista de métodos y tiempos", etc. No existe equívoco posible cuando nos presentan a un personaje cuya investidura es "Jefe de personal embarcado". Sea cual fuere su función real, estar emparentada con la supervisión de la gente que tripula los barcos de la empresa. Y esto, sigue comentando Casas, se sabe sin necesidad de conocer los vericuetos administrativos de la organización.

Esta, dice el autor, es la forma acorde de definición jerárquica emergente de una tecnología científica de explotación comercial. Conviene hacer aquí una concesión tranquilizadora para los nostálgicos. De los títulos de nobleza se encuentra aún un vestigio en la forma de denominación personal del gerente en cuestión. Así, la presentación completa se expresa: "le presento al *licenciado* Fulano, gerente de ventas de la compañía". Amway, en cambio, posee un sistema de denominación diferente. Los grados de jerarquía son: "perla", "zafiro", "esmeralda", "diamante", "corona", "doble corona", "quicksilver", etc. "Le presento al señor Di Lietto, nuestra última esmeralda." "Aquí les presento al señor Juárez, nuestro diamante." "Tengo como meta llegar en este año a doble corona."

Para Casas estas nomenclaturas impresionan, ya que los nombres están diseñados para ello. No ya para impresionar al interlocutor de un "zafiro", sino para impresionar al "zafiro" mismo. Es ante todo él, el portador, quien debe impresionarse de su nombre. Es que los nombres, al igual que en la

tradición eclesiástica, no describen la función de quien los porta, sino que tienen por función crear un aroma a catacumba, a secta perseguida, a luz divina, a poder y riqueza. Tal oscuridad en la designación de estos vocablos, no es acompañada por la claridad de sus connotaciones. Todos los nombres hacen referencia a formas de riqueza. Pero no a cualquier forma de dinero. No encontramos en el escalafón un nombre "dólar" por ejemplo; tampoco existe el escalafón "petróleo". El autor entiende que los nombres son formas sublimadas de riqueza, metales nobles y piedras preciosas. Su connotación corresponde a la regia nobleza monárquica ("corona", "doble corona") o a la clara e incontaminada belleza de las gemas. Todo esto es un augurio, por cierto, del tratamiento que sufrirá el concepto de dinero a lo largo de los textos iniciáticos. El dinero pierde su carácter vil para revelarse como un mediador entre el socio y el destino que él se planificó. El dinero, por fin, es capaz de estrechar los vínculos entre las personas. Casas afirma pues que aquí lo que importa es el vínculo pues el dinero es su fruto natural (dentro de la red, se entiende).

Sigue afirmando que si se trata de acompañar a un aspirante en la lectura del texto con el cual se le obsequia durante la primera reunión con su patrocinador, cabe destacar que esta reunión siempre que se puede se realiza en pareja. La pareja promotora recibe en la casa, por ejemplo, al candidato acompañado de su cónyuge. Es importante y se remarca constantemente a los patrocinadores que deben obtener, siempre que sea posible, la concurrencia de la pareja^{Comentario}. Este mandato apunta a explotar el refuerzo positivo de las fantasías de realización que aporta el miembro femenino sobre el inconsciente familiar. Y bien, nuestra pareja, convenientemente predisuelta por una reunión relativamente íntima con su pareja patrocinadora, se vuelve a su casa con todos los folletos y documentación correspondiente. Luego de unas horas, alguno de los dos la leerá.

Según Casas el primer trabajo que debe realizar el aspirante es completar una planilla al estilo del test de elección múltiple. En un punto se pide por ejemplo: "Señale cuáles son sus metas (piense en metas sucesivas)" y a continuación hay una lista de posibles metas que el aspirante podría eventualmente obsequiarse. Echemos una mirada sobre las metas propuestas en este trabajo preliminar del aspirante: Vacaciones, piscina, auto nuevo, mansión, velero, clases de vuelo, pintar,

^{Comentario} En España, durante los años de nuestra investigación (1992-2000) hemos observado que el negocio se realiza frecuentemente en pareja, pero no hemos observado un interés extremo en hacer el negocio con la pareja cuando se trataba de auspiciar a un candidato. Lo que sí parece patente es que si la pareja trabaja conjuntamente, es obvio que aúna fuerzas, y es más efectiva que una persona individual; pero da igual como se compongan los miembros de la pareja, ya que a veces se ha visto madre e hija o sencillamente dos amigos. Cuando se le preguntaba a los distribuidores el por qué de este negocio a medias, uno de los factores que afirmaban era importante es "la mayor motivación". Mas hay personas que han llegado a diamante de manera individual.

publicar su propio libro de poemas, etc. La lista consta de cincuenta opciones estratégicamente ordenadas. La lectura de los ítems se articula con el largo de las palabras, la rima y la sonoridad de los fonemas dando una cadencia mágica e hipnótica. Cuando el aspirante termina de leer la lista de sus sueños, ya se encuentra en trance^{Comentario}. Con el espíritu profundamente motivado, completará luego una ventana donde se le pide que escriba la cantidad de dinero que él cree necesitar para llegar a estas metas. Luego, se le pide que escriba cuánto cree él que ganará al año si ingresara en Amway, cuánto al segundo año y así sucesivamente. Como cualquier iniciado en las ciencias del espíritu sabrá, las cantidades hipotéticas que escribe el candidato como probables ingresos en sus próximos años superan las cantidades requeridas para cumplir sus sueños.

Para Casas todo este aroma, este tufillo místico que exhala Amway se traduce en un comportamiento sumamente curioso y hasta aparentemente contradictorio en los feligreses del nuevo capitalismo. Por ejemplo pone a un personaje conocido del autor y a quien llama "José". José, licenciado en ciencias económicas, un joven ambicioso e inteligente, trabaja en una empresa donde desarrolla una carrera prometedora. Visto desde cierto punto de vista, José es todo un yuppie. Sus gustos mediatizados en lo artístico pero selectos y caros en lo gastronómico y turístico, hacen de él un prototipo del joven empresario sibarita, triunfador y próspero. José concurrió a una reunión Amway. Cuando este personaje y el autor se volvieron a ver, después del debut, José comentó que "eso andaba, que el futuro estaba allí y que había firmado. Además, que hasta doble corona no paraba, que ahí había energía, y aún no creyendo mucho en eso de las ondas, ahí había ondas".

Según el autor, este mecanismo capaz de captar a un muchacho que sabe defenderse en cualquier otro orden de negociación comercial como si fuera una pantera, este mecanismo que hace caer absorto bajo el golpe de efecto de una reunión "energética" a un yuppie invencible demuestra ser algo prodigioso. Afirma el autor que: "Demás está decir que todos los asociados de Amway que conozco siguen teniendo la misma posición económica que cuando comenzaron, años atrás, en la meteórica carrera estelar de la empresa". Según Casas, ellos deben ser la excepción en una organización donde todos triunfan y nadie pierde. De tanto en tanto, en esas reuniones de elegidos, se presentan a los prototipos del triunfo, tipos de acento centroamericano que lucen trajes caros y que juran haberlo logrado todo de la vida gracias a Amway.

^{Comentario} Creemos que el autor no ha realizado una investigación demasiado "rigurosa" a este respecto.

Para el autor es probable que no haya crimen en todo esto, afirma haber conocido a gente que estando dentro de Amway, cree que los que no están adentro son “muy poco inteligentes”. Fabián Casas acaba comentando que en Amway existe el capitalismo más puro en el que cada cual tiene que aguantar sus problemas económicos y no hay pie a las ayudas sociales, el compañerismo y la solidaridad.

Para los Distribuidores de Multinivel²⁶⁴ es comprensible que algunas personas hayan entendido que el Marketing Multinivel es una secta, principalmente por que en los primeros años el negocio se ejerció de una manera no profesional y apresuradamente, lo que implicaba un temperamento en casos agresivo de la comunicación y un mal entendimiento de los planteamientos. Según ellos, esto no quita que proporcionalmente el nivel de “sanidad mental” que hay entre los distribuidores es igual o mejor que el que pueda haber entre los individuos que pertenecen a otra empresa o realizan alguna actividad profesional como puede ser preparar oposiciones. Un antiguo distribuidor²⁶⁵, psicólogo de profesión, alude a este aspecto diciendo que “en el multinivel se manipula como en cualquier medio de comunicación. Si una persona no esta motivada y se mete en el negocio por haber sido manipulada con el mensaje de que va a perder la oportunidad de su vida, lo más probable es que lo deje en un periodo breve de tiempo. Además, el Multinivel da la opción de pertenencia a todo el mundo por lo que, al no haber una selección de personal, pueden entrar como distribuidores personas con patologías personales, y estas personas se distorsionen o se sientan obligadas a hacer algo, pero está en ellas, no en el negocio, donde esta claro que nada es obligatorio”.

También comentan el parecido que puede existir entre una Convención del Marketing Multinivel y otra organizada por una empresa multinacional. Las personas entusiasmadas que constantemente están hablando del proyecto que tienen (el negocio), no al entender de Valcarcel (entrevista citada), algo que se pueda entender como una obsesión en el sentido peyorativo, sino un comportamiento lógico de una persona que esta entusiasmada por algo, “como una madre con su primer hijo” afirma. “Y si el proyecto les llena mantienen este entusiasmo e ilusión con ciertos tintes obsesivos”, afirma también que “las reuniones que se hacen en Marketing Multinivel son abiertas a todo el mundo, pero no las de las empresas, y para un empleado el entusiasmo de un conferenciante es muy lógico, pero para una persona que desconoce el negocio puede resultar excesivamente efusivo y sectario”.

²⁶⁴ Entrevistas personales realizadas a distribuidores durante los meses de octubre y noviembre de 2000 pertenecientes a la Comunidad Autónoma Andaluza.

²⁶⁵ Valcarcel, J. Entrevista personal mantenida en Madrid, en mayo de 1.994.

Según algunos distribuidores, también en el Marketing Multinivel se fomentan los valores espirituales, apoyando aspectos como la ayuda a los demás, la familia, la cooperación, etc., y esto por no ser corriente en el ambiente empresarial occidental llama la atención, lindando con conceptos que se pueden relacionar con religión (ayuda, solidaridad) y derivadamente a secta (ya que una nueva religión es llamada secta). En nuestra investigación empírica, trataremos de conocer más extensamente el por qué los distribuidores consideran que algunas personas y medios de comunicación han tildado al Marketing Multinivel de grupo sectario.

Para la Asociación AIS (Asesoramiento e Información sobre Sectas)²⁶⁶ la empresa Amway, ni ninguna que ejerce el Marketing Multinivel es considerada como secta. Por el contrario en otros lugares²⁶⁷ de Internet Amway, así como todas las empresas de Marketing Multinivel son entendidas como sectas. Vamos a exponer el texto encontrado en esta página (cuyo autor no se identifica) por considerarlo como una visión del grupo de las personas que sí consideran el Multinivel como ámbito en el que se ejercen comportamientos sectarios:

Según este autor aunque no sean estrictamente sectas las empresas de Multinivel comparten ciertas características con estas: conseguir dinero y nuevos adeptos, y a veces se dan la manipulación, la supresión de la crítica interna y el acoso a los ex-miembros. Dependiendo del grupo puede tratarse de una estafa más o menos seria, como los sistemas piramidales que arruinaron Albania. En algunos casos, es posible que el adepto salga ganando, no obstante, son muy pocos los que ganan y siempre a costa de que otros pierdan.

Hay tres empresas que son encontradas en las páginas webs asociadas a multinivel-secta. Vamos a exponer resumidamente el contenido de los textos hallados:

1. Amway: Se trata de un sistema de ventas multinivel. Los miembros compran productos a la empresa y luego los venden por su cuenta. El verdadero negocio consiste en convencer a otros para que vendan, por lo que se cobra una comisión. Lo normal es no hacerse rico. Amway es la mayor organización de ventas multinivel del mundo. Produce miles de millones de dólares cada año gracias a la venta de productos tan variados como jabón, purificadores de agua, vitaminas, y cosméticos. Los vendedores de Amway proclaman con fervor que sus productos

²⁶⁶ <http://www.galeon.com/aissectas/nov-2000>

²⁶⁷ <http://moon.inf.iju.es/~roc/index.html> agosto-1999

son de la más alta calidad, su compañía es muy grande (millones de distribuidores y miles de millones de dólares en ventas anuales) y tiene negocios con gigantes como Coca-Cola y MCI.

Los críticos de Amway la han comparado con una secta cuyo principal producto es la propia Amway.

La gente de Amway se parece a los devotos religiosos en algunos aspectos. Tienen una gran fe en su compañía y en sus productos, y la esperanza de enriquecerse y retirarse pronto. Acuden a seminarios y reuniones que son reminiscencias de las reuniones de los predicadores evangelistas, sólo que en lugar de fe en Jesús lo que se predica es el poder del pensamiento positivo. En lugar de un desfile de almas sanadas por la fe, se ofrecen testimonios de bolsillos llenos de dinero. Y aunque han habido algunas acusaciones de persecución hacia aquellos que han abandonado el rebaño, el celo de Amway no es muy diferente de otras grandes corporaciones que predicán pensamiento positivo sobre el negocio de hacer negocio en interminables seminarios de motivación, libros, cintas, etc.²⁶⁸

Los vendedores de Amway son dados a afirmar que sus productos son buenos y el consumidor invierte su dinero en un buen producto. Y qué compañía no dice lo mismo acerca de sus productos? Nada inusual hasta aquí.

Pero Amway dice que sus productos pueden venderse más baratos porque los intermediarios entre productor y consumidor han sido suprimidos por la MLM. Los anuncios publicitarios también han sido eliminados. Aún así, los productos Amway no son tan baratos, y en el mercado libre podemos encontrar la misma calidad que Amway nos ofrece para cada producto. En realidad, los intermediarios no han sido eliminados, sino sustituidos por el servicio postal y por los propios distribuidores o clientes de Amway que colectivamente invierten millones de dólares al año para poder distribuir sus productos. Ellos pagan los sellos. Además, aunque Amway no hace publicidad directa de sus productos, hay muchos anuncios vendiendo las maravillas de Amway (incluso pagando webs en Internet).

Una de las críticas principales a Amway es que la venta multinivel inevitablemente conduce a que gente sin escrúpulos defraude a los crédulos que piensan que con un poquito de trabajo duro se pueden hacer increíblemente ricos. Esta gente sin escrúpulos se hace rica, no

²⁶⁸ Klebniov, P. "The Power of Positive Inspiration," en *Forbes*, n° 9, Diciembre, 1991.

vendiendo productos de Amway, sino vendiendo Amway y "materiales de inspiración" tales como libros, cintas, seminarios, etc. para motivar a las personas a pensar positivamente.

Los críticos argumentan que “aunque es posible llevar una buena vida vendiendo productos Amway, una persona realista no debe esperarse más que un pequeño suplemento a sus ingresos si consigue vender productos. El verdadero negocio está en reclutar gente para Amway. El dinero está en vender los materiales de motivación”. En otras palabras: “Los ministros de la fe usan su magia llamando la atención sobre la calidad de sus productos, la riqueza de su compañía, su asociación con Coca-Cola o MCI, diciendo que ellos no pagan intermediarios o publicidad, y los numerosos testimonios de aquellos que han atravesado el valle de la muerte y han llegado a la cima de la montaña con lingotes de oro. No se da cuenta de que la riqueza y asociaciones de la compañía son irrelevantes para valorar las promesas de riqueza que se hacen a los distribuidores. No cae en la cuenta de los muchos costes, como de correo, publicidad, y conducir su vehículo particular para entregar o recoger esos productos, corren a cuenta de los propios distribuidores. No se descubre que mientras que algunos llevan una vida decente o mejor viviendo exclusivamente de lo que les da Amway, las posibilidades de que todos o muchos de los distribuidores se hagan igual de ricos es absurdamente pequeña. Y, por supuesto, no escucha los testimonios de aquellos que se sienten estafados por Amway porque no están en el programa de actos”.

La comparación entre una reunión motivacional de Amway y las reuniones de las sectas fue hecha por Graham Baldwin. El ex-capellán universitario que ayuda a la gente a dejar las sectas con su programa "Catalyst" hizo un programa en televisión sobre el tema. Al tiempo recibió la llamada de un hombre:

“quien explicó cómo el grupo al que se había unido un año atrás estaba tomando poco a poco el control de su vida. Hacían las reuniones mensuales en lugares como el Wembley Conference Centre donde él y otros miles de seguidores eran llevados a un estado apasionado y frenético y luego se les decía que debían salir y buscar tantos nuevos adeptos como les fuera posible; había una doctrina fuerte contra la televisión, prensa, y otras 'influencias negativas'; tenían un código estricto para vestir, y se les aconsejaba cómo debían educar a sus hijos y comportarse con sus seres queridos; existía el miedo de que dejar el grupo significase perder la esperanza de un futuro feliz”.

Sin embargo, habiendo visto el programa de televisión de Baldwin, el hombre ahora decía que estaba sujeto a técnicas de control mental y estaba siendo manipulado por los superiores. Necesitaba consejo para poder dejar el grupo. Baldwin le preguntó en qué secta estaba. "No es una secta. No es una religión. Es algo llamado Amway".

La cosa se complica más porque cuando mucha gente que son distribuidores de Amway pierden dinero (compran más productos de Amway de los que venden) o consiguen unos ingresos muy modestos, los ministros de la fe no les responden honesta y directamente diciendo que eso es lo que deberían de esperar de semejante sistema. En lugar de eso les dicen que nadie les dijo que se harían ricos rápidamente con Amway, nadie les prometió grandes riquezas con poco trabajo. Aquellos que fracasan es porque son unos fracasados. No trabajan lo bastante duro. No dedican suficiente tiempo a la distribución ni al reclutamiento. Los fracasados necesitan motivación!

De todos modos, la gran mayoría de distribuidores de Amway son gente honesta que cree en la calidad y el valor de sus productos y que desean hacer dinero de una forma ética y legal. No hacen promesas de ganar millones de dólares en unas pocas horas a sus amigos. El distribuidor medio no es como James Vagyi.

Ahora que el capitalismo ha llegado a los países ex-comunistas de Europa, Amway ha echado raíces en lugares como Hungría y Polonia. James Vagyi, el principal reclutador húngaro, dice a sus potenciales reclutas que el ingreso mínimo es de 9.000 dólares al mes. En los EE.UU., algunos reclutadores también hacen semejantes afirmaciones aunque la Comisión Federal de Comercio obliga a Amway a etiquetar sus productos con el aviso de que el 54% de los reclutas de Amway no ganan nada y el resto ganan una media de 65 dólares al mes. En Hungría no se colocan esos avisos. Y así Vagyi le dice a sus potenciales reclutas, "Si 10 millones de personas han sido convencidas durante 40 años para edificar el socialismo en Hungría, usted puede encontrar seis personas que hagan esto." Y, si estas seis personas encuentran seis que encuentran seis, usted será rico en poco tiempo. Vagyi enseña a su audiencia una cinta de vídeo que acaba con un mensaje del co-fundador de Amway, Richard DeVos: "La ética y la preocupación por la gente son los fundamentos de los negocios de Amway." Es posible. Pero parece que algunos distribuidores tienen una visión poco escrupulosa de la ética y la única gente de la que se preocupan son ellos mismos.

Quizás la mayoría de distribuidores de Amway no usan los vídeos de reclutamiento que Michael Aspel usa en Londres, los cuales "muestran parejas que viven en enormes casas y tienen coches lujosos, hablando de la mucha libertad e independencia que les ha dado Amway. La narración dice cómo la compañía ha sido construida sobre 'la ética y la integridad' y cómo ha ayudado a 'miles de personas a mejorar su calidad de vida'."

Aún pensando que la mayoría de distribuidores son honrados una investigación de *Time Out*²⁶⁹ reportó lo siguiente:

► Lejos de estimular sus ingresos, la vasta mayoría de aquellos que se convierten en distribuidores de Amway, particularmente aquellos en 'el sistema' están más cerca de acabar perdiendo dinero.

► Grupos de apoyo dirigidos por los distribuidores veteranos entre la organización de Amway están adoptando técnicas de tipo sectario para reclutar y motivar a aquellos por debajo de ellos. Grupos de ayuda como *Catalyst*, *Cult Information Centre* (centro de información sobre sectas) and *Family Action Information and Rescue* (FAIR, asociación para el asesoramiento de sectas) reciben cada vez más llamadas de distribuidores de Amway y de sus familias, preocupados acerca de las técnicas usadas para mantenerlos dentro de la organización.

► La mayoría de riqueza de los escasos distribuidores que la consiguen no proviene de la venta de los productos de Amway sino de la venta de materiales motivacionales y de organizar seminarios y reuniones para la gente por debajo de ellos.

Antiguos distribuidores (entrevistas citadas) de Amway dicen que como muchos movimientos basados en el culto a la personalidad del líder, la actitud de Amway hacia la crítica interna de la organización bordea la paranoia. Edward Engel fue oficial jefe financiero de Amway hasta 1979; abandonó tras una discusión con DeVos y Van Andel [los padres fundadores de Amway] sobre la forma de dirigir las operaciones en Canadá. Parece ser que fue etiquetado como traidor; afirma que él y su familia recibieron amenazas durante años. "La organización era como el Gran Hermano," dice hoy Engel. "Todo el mundo asume que los teléfonos están vigilados, y que Amway tiene algo sobre todos."

²⁶⁹ Thompson, T. Hidden Persuaders, *Time Out*. Junio 22 - 29 1994.

En 1983 la ex-secretaria de Engel, Dorothy Edgar, ayudó a los canadienses en la investigación de la compañía. Fue acosada en Chicago, tras lo cual se le dijo que se "alejase de Amway". Engel, quien la recibió tras el incidente, dice que cree su historia. Amway no comentó el incidente.

Tuvieron una publicidad extremadamente negativa en 1982, cuando un antiguo distribuidor, Philip Kerns, escribió una exposición dañina titulada "*Fake it Till You Make It*" (Fingido hasta que lo haces). Kerns acusa a Amway de usar detectives privados para seguirle y acosarle. La exposición de Kerns apareció en el "Phil Donahue Show" y "60 Minutes". El reclutamiento de Amway bajó y las ventas cayeron un 30% en los primeros '80. En 1984, otro ex-miembro de Amway, Donald Gregory, dice que comenzó a escribir un libro sobre Amway, pero la compañía consiguió una ley mordaza contra Gregory en una corte de los Grandes Rápidos." En España, en el 2001, existen los problemas con Montaraz.

2. Herbalife: Basada en el slogan: Pierda peso ahora, pregúnteme cómo! distribuye sus productos de adelgazamiento, etc. en cincuenta países. Es similar a Amway, pero se centra en vender productos para adelgazar, los cuales también consumen los propios vendedores. Esta empresa fue creada en los años 70, en Los Ángeles, California, por Mark Hugues, quien falleció en el 2000 con 44 años de edad. Esta empresa que comercializa maquillaje, productos para el cuidado de la piel, productos de protección solar, producto para el cabello, productos de áloe, productos para aromaterapia, fragancias, productos de higiene corporal, productos para niños y los más conocidos: los complementos para dietas²⁷⁰. Esta empresa ha sido tildada en muchas ocasiones de secta estafadora. También se realizan reuniones en las que se enfatiza sobre la oportunidad de negocio. Esta empresa ha padecido una falta de transparencia bastante importante en la década de los noventa y en los primeros años del 2000 no parece haber acometido grandes cambios. Tienen la comunicación de la empresa, en el año 2001, contratada en out sourcing.

3. Excalibur: Hay varios "clubs de negocios" en los que para entrar hay que pagar una tasa, y sólo se gana una comisión si se capta a otra persona para que se una al grupo y pague su tasa. Así expuesto suena más ridículo que los anuncios de cadenas de cartas (esos de "envía dinero al primer nombre de la lista, lo borra y pone el suyo al final, y envía la carta a 10 personas"), pero es en esencia el mismo timo, lo que sucede es que se adorna con reuniones y actividades para que parezca que se ha pagado por algo en concreto. En realidad se paga por la oportunidad de pagar

²⁷⁰ www.herbalife.com. Enero-2001

para realizar esas actividades en grupo. Los nombres de estos clubs cambian con el tiempo, hemos dado uno entre muchos.

La mayoría de los comentarios que hemos encontrado en Internet acerca de los aspectos sectarios del Marketing Multinivel, ya que en documento tangible la búsqueda ha sido infructuosa, se alojaban en páginas sin identificar o páginas personales sin firmar. Hemos analizado también los links, que están mayoritariamente redirigidos a páginas que no tienen relación o no se suele encontrar la página. En las páginas de organizaciones en contra de sectas, oficiales o semioficiales, no hemos encontrado que incluyan a las empresas de Multinivel. Aunque si es interesante comentar, que, aparte de la cuestión sobre el comportamiento sectario de empresas como Amway, hay numerosas direcciones²⁷¹ en la web con contenidos sólo y únicamente anti-Amway, en las que se acusa a la empresa fundamentalmente de engaño, estafa, pero especialmente cargan las tintas en contra de lo que algunos denominan “*AMO-way: the nihtmare builders*” (AMO-way: los constructores de pesadillas), (AMO son las iniciales de Amway Motivational Organization, lo que aquí sería el Sistema de Apoyo o Pronet), es decir, el Sistema de Apoyo.

En conclusión, se puede entender el por qué se ha designado el negocio del Multinivel como secta pero si se hace un análisis exhaustivo del termino de secta y se compara con la práctica del Multinivel no tiene, según nuestra observación, características comunes suficientes como para englobar la totalidad de la práctica del negocio del Marketing Multinivel como de carácter sectario destructivo, siguiendo la doctrina de Rodríguez (obras citadas). En todo caso, consideramos que es importante en este análisis exhaustivo la intervención de profesionales cuya disciplina se encuentra en este ámbito. Así, en nuestra investigación, tendrá cabida la opinión de un grupo de expertos psicólogos seleccionados, acerca de los mensajes transmitidos por el Sistema de Apoyo, y que analizaremos en el Capítulo correspondiente a la “Contrastación de Hipótesis”.

²⁷¹ http://www.getfacts.com/amway/site_mirrors/octubre-1999

II. 5. LA IMAGEN PERCIBIDA DEL MARKETING MULTINIVEL

En casi todos los países en los que se ha introducido el Marketing Multinivel se han producido graves problemas de imagen pasados unos meses, ya no sólo de las empresas de multinivel sino del sector en general. Esta imagen negativa percibida por distribuidores, medios de comunicación y sociedad en general, consistía en relacionar al Marketing de Red o Multinivel con una serie de atributos: compañía sectaria, venta piramidal, agrupación de sectadores, fanáticos religiosos, productos estafa, negocio basado en expectativas irreales, etc.

Hay diversas teorías para explicar este fenómeno, así Richard Poe²⁷² opina que en Marketing Multinivel, como para todos los negocios, es necesario invertir tiempo y dinero, lo cual involucra una serie de riesgos. Así, los emprendedores experimentados entienden, cuando entran en un negocio, que ellos están asumiendo un riesgo y que nunca deben invertir más de lo que pueden perder. El problema radica en que las personas que se introducen desconocen los riesgos que conlleva una inversión empresarial. Cuando a estas personas no les va bien en su negocio atribuyen este fracaso a la empresa, la cual les ha "estafado".

Los especialistas dicen que entre un 85 y un 90% de las compañías de Marketing Multinivel van a la bancarrota durante los primeros 18 meses de gestión, la mayoría por falta de capital. También, por ejemplo en Estados Unidos, según la Administración de Pequeños Negocios, cualquier negocio nuevo tiene cerca del 90,2% de posibilidades de quebrar durante los primeros diez años. El problema del Marketing de Redes es que involucra a muchas personas que no tienen experiencia de negocios y no entienden los riesgos. Cuando estas personas pierden dinero o descubren que va a pasar más tiempo hasta que puedan ganar lo que esperaban, se desaniman, se ponen furiosas y crean escándalos en los medios.

Pero, no podemos dejar de mirar un poco más atrás y pensar en ¿quién les dijo que les iría bien?. Es probablemente esa la raíz del problema, ya que muchas de las personas que empiezan a distribuir productos en un sistema de Marketing Multinivel, lo único que escuchan son promesas de éxito, que en la mayor parte de los casos no tienen ningún fundamento en la posterior realidad de sus vidas.

También es verdad que en los años 50 y 60 la franquicia^{Comentario} tenía una imagen pésima en Estados Unidos, e incluso, algunos políticos pretendían que se dictasen leyes para convertirlo en una forma de venta ilegal. Hoy a ojos de cualquier persona emprendedora, la franquicia es una oportunidad de negocio como cualquier otra, de hecho representa el 34% de todas las ventas minoristas en Estados Unidos. Ya que a primera vista parece que el principal problema con el que se encuentra esta forma de distribución se solucionaría si se le diese a los neófitos una imagen realista de la situación, si no se les presionase para invertir más de lo que ellos pueden soportar y que las compañías garantizaran la devolución de los productos no vendidos.

Si analizamos de una forma exploratoria el problema de la negativa imagen que tiene el Marketing Multinivel en España, acudiendo a los datos de las entrevistas citadas, parece que ha influido el abandono del negocio por parte de muchos distribuidores. Los motivos de este abandono los podemos relacionar con la Teoría del ciclo motivacional de Chiavenato²⁷³, por ejemplo, para darle una explicación prospectiva. Para Chiavenato el ciclo de la motivación se puede expresar gráficamente de la siguiente forma:

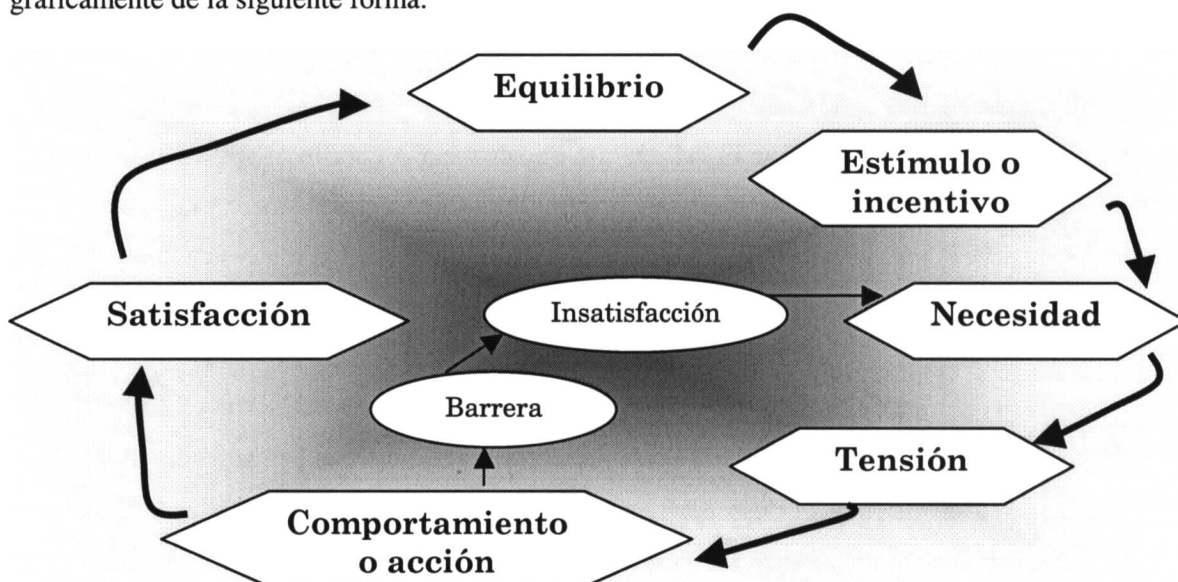


Figura 2. 6.: Ciclo de la motivación de Chiavenato. Fuente: Abad Guerrero. Tesis Doctoral (obra citada).

²⁷² Poe, R. Una Clase de Marketing Multinivel. Entrevista realizada por Sérgio Buaiz en la revista *Estátégio* 10, en su número 5, Brasil, 1998.

^{Comentario} La franquicia tiene algunas similitudes con la distribución multinivel, ya que en ambos casos, entre otras semejanzas, un empresario independiente distribuye los productos de una marca en exclusiva, se le transmite una formación y el contrato puede ser revocado por ambas partes.

²⁷³ Chiavenato, I. Introducción a la teoría general de la administración. McGraw-Hill, Colombia, 1981.

El equilibrio de una persona desaparece cuando surge en ella algún estímulo que provoca una necesidad, esta necesidad no satisfecha impide al individuo sentirse bien, ya que estará en tensión mientras no actúe para intentar satisfacerla, esta actuación puede dar lugar a dos resultados:

✱ Que exista alguna barrera que impida la satisfacción de dicha necesidad, dado que no se puede conseguir lo que se deseaba, la persona se sentirá insatisfecha y tensa, al mismo tiempo, pues aún existe una necesidad en ella que no ha sido satisfecha, por lo que en el futuro inventará volver a actuar para cubrir esa necesidad.

✱ Que no exista ninguna barrera, por lo tanto, podrá satisfacer esa necesidad, volverá a sentirse satisfecha, en equilibrio, hasta que un nuevo estímulo provoque una nueva necesidad que ha de ser satisfecha, la sensación de tensión, y dé lugar a todo el ciclo expuesto anteriormente.

Por todo esto se puede inducir la probabilidad de que muchos distribuidores de Marketing Multinivel al encontrar barreras que impedían la satisfacción de su necesidad, en este caso podría ser, por ejemplo, la barrera: tener que trabajar en el negocio un mayor número de horas, y la necesidad: adquirir un status socio económico determinado; ha provocado que estos distribuidores se han sentido insatisfechos y tensos, ya que concebían de las promesas motivacionales que habían escuchado en cintas y reuniones que el esfuerzo iba a ser menor. Esta insatisfacción ha podido provocar en numerosas ocasiones que el distribuidor se "enfadase" con el negocio ya que con él no ha cubierto las necesidades y este enfado a su vez dio lugar a un descrédito del negocio para con su entorno.

Queremos destacar uno de los primeros artículos técnicos que aparecieron en España, que fue el redactado por los profesores Cepeda y Martínez²⁷⁴. El escrito acomete el tema del Marketing de Redes desde la perspectiva del uso de los medios informáticos, pero acaba con un apartado titulado "una religión llamada mercado", ahondando más en aspectos éticos. Consideramos relevante transcribir textualmente el primer párrafo:

"El Marketing suele ser considerado por los que están vinculados profesionalmente a él como una religión, el Networking materializa esta idea llevándola a sus últimas consecuencias".

²⁷⁴ Cepeda Pérez, J. M. y Martínez López, F. J. La distribución Network multinivel y las nuevas tecnologías de la información, Madrid, ESIC MARKET - julio/septiembre, 1991.

Esta sección del escrito de Cepeda y Martínez continua explicando que al darse la situación de que el distribuidor es a su vez consumidor, su predisposición a asimilar la filosofía del sistema es todavía mayor, y que el Sistema no enriquecen su vida sólo económicamente sino también espiritualmente. Posteriormente afirman que la empresa central transmite a los nuevos miembros la idea de que van a cumplir todos sus sueños en general, su éxito comercial y social. Aunque aquí deberíamos matizar que creemos que no es la empresa central la que genera estas ideas entre los potenciales y reales distribuidores sino que se trataba fundamentalmente del "sistema de apoyo" a los distribuidores, que hemos comentado en el apartado 1.6.1.. De hecho, hay un error al comentar que la empresa central "no sólo vende productos, sino que crea una organización social con todo lo que ello implica: reuniones, trabajo en equipo...", ya que los autores se están refiriendo, a acciones organizadas por el Sistema de Apoyo.

Cepeda y Martínez comentan que: *"El desarrollo de este tipo de estructuras genera el nacimiento de dos redes paralelas diferenciadas, la económica y la social. Para la primera se suelen establecer unas reglas de conducta de carácter comercial, mientras que para la segunda se crean códigos de comportamiento de carácter ético - religioso"*.

Para los distribuidores de Marketing Multinivel²⁷⁵ esta forma de negocio es fundamentalmente un vehículo económico para alcanzar un cierto status, su valoración de la opinión percibida que tienen personas ajenas al negocio es que la gran mayoría de la población española desconoce la marca y el formato de venta. Además, consideran que en algunas ocasiones pueden tener ideas preconcebidas negativas por asociación mental con otras estructuras o negocios, algunos ilegales como la venta en pirámide.

Otros aspectos que queremos resaltar acerca de la imagen percibida del negocio del Marketing Multinivel son los siguientes:

1. Se observa que la clase social y el nivel de estudios de las personas que comienzan este tipo de negocio es baja. Esta percepción será corroborada o refutada en nuestra investigación empírica, mas en principio los distribuidores opinan que ciertamente, en general, es así, pero no porque a este tipo de personas no le vaya a interesar el negocio sino por una segunda percepción, la que tienen los distribuidores de que las personas con un nivel económico más elevado o unos estudios superiores tienen liquidez, hacen

²⁷⁵ Entrevistas personales realizadas a distribuidores durante los meses de octubre y noviembre de 2000 pertenecientes a la Comunidad Autónoma Andaluza.

lo que quieren y realizan sus sueños, lo cual no tiene por que ser exactamente correcto. Además, debido a que muchas personas que comienzan este negocio lo hacen movidos por una necesidad económica y se encuentran en un status bajo, normalmente con el círculo que se relacionan es con gente de su igual, y finalmente por que sienten cierto miedo o vergüenza ante la idea de exponerle a una persona de un status más elevado el negocio.

2. Otra percepción es que este negocio es obligado realizarlo en pareja. Esto no es necesariamente cierto, de hecho hay un volumen importante de personas que realizan el negocio de forma individual. Este es otro aspecto que comprobaremos en la investigación empírica. Lo que sí parece cierto es que desarrollar el negocio en pareja es más fácil debido a diversos motivos:
 - a. Diversificar las funciones en función de la eficacia de cada cual.
 - b. Compartir el trabajo en el espacio de tiempo, sobre todo los primeros meses del negocio, que permite el trabajo tradicional.
 - c. Acudir juntos a las reuniones, etc.
 - d. Compartir las ilusiones y el estilo de vida que plantea el negocio.

Es importante considerar que la reputación de todos los distribuidores mejoraría si no se divulgarán una serie de ideas falsas respecto al negocio y si tanto los distribuidores líderes como la propia empresa fabricante fuese más transparente en el momento de aportar información.

Respecto a los distribuidores deben tomar en consideración las siguientes acciones para una comunicación más eficiente en su imagen respecto a la credibilidad:

1. Las perspectivas deben utilizar sentido común al evaluar cualquier oportunidad de negocio.
2. Hacer un plan de negocio con números verdaderos.
3. Hacer una lista de ventajas competitivas y de desventajas.
4. Hacer su propio estudio del precio y del producto.
5. Entender lo que uno está consiguiendo antes de tratar de convencer a los demás.

6. Aportar visiones económicas críticas y datos verdaderos respecto al negocio para ayudar a la toma de decisión.
7. Valorar los gastos que tiene el negocio, incluyendo los productos de motivación y formación: vídeos, cassettes, folletos, fotocopias, gasolina, dinero para los mítines, sellos, sobres, llamadas telefónicas, etc.
8. Dar la opción de realizar el negocio sin pertenecer al Sistema de Apoyo.

Estos son sólo algunos de los factores que debían de modificar los distribuidores, especialmente en el momento de “dar el plan” (analizado en el próximo Capítulo de la investigación).

Con relación a la transparencia que debía de aportar la empresa fabricante, esta es otra cuestión a modificar desde nuestro punto de vista. Los distribuidores no están suficientemente informados de muchos aspectos que les afectan. Si en Estados Unidos el 75% de las personas que firman el contrato con Amway-Quixtar^{Comentario} no lo renuevan²⁷⁶ no es quizá una información que hayan de divulgar, aunque sí para plantearse como problema serio. Pero información relativa a la marcha de distribuidores, al volumen de negocios en el país, al número de distribuidores activos y el número de socios consumidores, así como una estimación real de clientes y otros muchos datos sí deberían ser transmitidos a los distribuidores.

Los problemas de credibilidad, honestidad y otros que afectan su imagen percibida no son exclusivos de una marca, perjudica a todas ellas de igual forma. Amway es la más criticada y la que más espacio ocupa en los medios pero no por ser la que tiene una imagen más negativa, sino por ser la que posee un nivel de notoriedad más elevado. De hecho, hemos asistido a diversos “planes” de distintas empresas y todos guardan una similitud importante.

En referencia a los distribuidores no ocurre de igual forma, ya que cada distribuidor tiene su propia manera de “dar el plan”, de auspiciar, de mantener la red, de vender y de relacionarse. Todos los distribuidores están haciendo el mismo negocio pero la diversidad de formas es muy elevada. Esto provoca que la percepción del distribuidor varíe mucho de unos a otros. Al no existir

^{Comentario} Amway-Quixtar es el nuevo nombre de Amway en Estados Unidos. La empresa ha derivado hacia la denominación de todos sus productos bajo la denominación de Quixtar, convirtiéndose Amway en la marca para productos de limpieza.

²⁷⁶ <http://member.aol.com/multisense/home.htm>

ninguna barrera de entrada para el nuevo distribuidor se da la situación de encontrar personas de muy diferentes culturas, y sobre todo, muy diversos caracteres. Esto es en cuanto al individuo que observa el Marketing Multinivel desde el exterior pero en lo que se refiere a la imagen que se puede crear una persona que esta decidiendo acerca de comenzar a ejercer el negocio del Multinivel hay distintos criterios para ayudarles en su percepción de la empresa, lo cual le favorezca en una mejor decisión. La técnica de Richard Poe²⁷⁷ es adecuada ya que aporta a la persona una serie de fases por las que ha de pasar para tomar una imagen adecuada de la conveniencia de la empresa por la que decidirse. Hemos tomado estas fases y sobre ellas hemos añadido algunos aspectos que nosotros consideramos conveniente tener en cuenta (estos aspectos aparecen en cursiva para diferenciar del texto del autor). Estas fases son:

1. Ignorar los altos y los bajos de las empresas. Las empresas de Marketing Multinivel pasan por periodos de modas, momentos en los cuales parece que una empresa “va a ser” la número uno.
2. Evaluar el producto. El candidato a formar parte de un negocio debe pensar en la idoneidad del producto para ser vendido, en las posibilidades de venta del mismo por el propio candidato. *La persona debe observar si le gusta el producto, si le resulta fácil hablar de él. También deberá tener en cuenta si son productos de habitual localización en los comercios, así como si los productos cumplen todas las normativas de calidad exigidas.*
3. Verificar su comunicación comercial. No todas las compañías de Marketing Multinivel son lo suficientemente importantes como para dejar un rastro en los medios de comunicación. *Es importante que se sondeen los medios y se analice si hay repercusiones de su comunicación y qué tipo de imagen están ofreciendo a la opinión pública.* Aunque siempre hay que tener en cuenta que las empresas de Marketing Multinivel no hacen publicidad por lo que puede parecer lógico en un principio que los medios de comunicación tampoco demuestren mucho interés por ellas.
4. Consultar observadores de la industria. Existen estudiosos del Marketing de Red (se esta refiriendo a Estados Unidos) que aportan una visión más amplía del

²⁷⁷ Poe, R. La tercera ola. La nueva era del Marketing de Red. Madrid, Edita Iberonet, 1995.

negocio, generalmente imparcial, de cuáles son las empresas que están desarrollándose más eficientemente, ventajas e inconvenientes de cada una, tipo de distribuidores, tipos de productos, etc.

5. Buscar el trasfondo de la compañía. Se debe verificar su solidez económica, las asociaciones a las que este adscrita, las quejas registradas en las asociaciones de consumidores, la edad de su equipo directivo, la fase del ciclo de vida de la compañía. Una compañía en una fase de crecimiento rápida puede contar con una fuerza de ventas algo indisciplinada que proponga unas expectativas de ingresos no realistas o utilicen tácticas de ventas duras para que los clientes se carguen de producto. También hay que verificar la jurisprudencia que precede a la empresa en ese país y analizarla con el asesoramiento de un entendido en la materia (en algunos países hay abogados especialistas en este tipo de negocios). Si es posible informarse de los créditos que se les tienen concedidos a la empresa.
6. *Evaluar el sistema de apoyo. En casi todos los negocios de Marketing Multinivel existe una o varias empresas paralelas que sirven para motivar fundamentalmente al distribuidor, y, a veces, para formar también. Hay que tener en cuenta la frecuencia con la que ofertan cursos y charlas, la disponibilidad al material de apoyo, como libros o cintas de cassette. También si existe una cobertura nacional apropiada y si las charlas son impartidas por personas relevantes y aportan información nueva e interesante. Lo más importante es tener en cuenta el coste de esta motivación y formación, hacer una media de gasto mensual e incluirlo en la contabilidad del negocio, analizando la viabilidad de este gasto.*
7. Analizar el servicio al distribuidor de la compañía. Lo que hace que funcione el marketing de red es la división del trabajo entre el distribuidor y la compañía matriz. Las preguntas que se ha de hacer el distribuidor son las siguientes:
 - i. Respecto a las telecomunicaciones: si proporciona la compañía un servicio de llamadas más económico para los distribuidores, para hablar con las líneas superiores, los clientes y los expertos en formación y atención al distribuidor de la empresa; si ofrece una línea 900; si tienen acceso a Internet y se te permite relacionarte con la red

por medio de grupos de distribución para hacer spam (aceptado) al grupo; proporciona información continua mediante correo electrónico sobre las ventas, formación y prospección de clientes.

- ii. Apoyo directivo: si la compañía mantiene un servicio permanente de información para responder a las preguntas de los distribuidores sobre el producto y otros temas de organización. Para resolver dudas a todos los distribuidores. Proporcionar información para aportar a la red como volumen de ventas y otros datos.
- iii. Satisfacción del producto: si la compañía satisface los productos adecuadamente tanto a uno como a su línea inferior; si esta organizada la compra mediante tarjeta de crédito y los impuestos sobre las ventas; si hay una línea gratuita de teléfono para realizar los pedidos; si existen programas de entrega automáticos; si es necesario comprar una cantidad mínima cada vez que se hace un pedido; si se puede hacer el pedido durante las 24 horas del día o si hay un horario limitado; con qué rapidez se suministran los pedidos.
- iv. Apoyo de ventas y marketing: si la compañía proporciona conferencias en directo o en video gratuitas para la formación de los distribuidores; si aporta documentación que ayude al desarrollo del negocio en su conjunto, tanto la venta como el auspiciamiento; *si este material, en caso de venderlo, tiene un precio y una calidad adecuada o es excesivamente caro; si la empresa ofrece información de investigación de mercados respecto a los hábitos de compra de los clientes, la competencia, etc.*
- v. Formación: si la compañía proporciona programas de entrenamiento para los distribuidores, con cuánta frecuencia, si son gratuitos, si están disponibles en todo el territorio nacional; si se puede acceder a la información a través de vídeo; si tiene la empresa boletines, revistas, vídeos u otras comunicaciones para mantener a los distribuidores informados.
- vi. Expansión internacional: si la compañía tiene un plan de expansión internacional y si permite a los distribuidores crear líneas inferiores en otros países, ayudando en los temas respectivos a impuestos, licencias y la conversión de la moneda.

8. Evaluar el Plan de Compensación. En el Marketing Multinivel el Plan de Marketing o Plan de Compensación se refiere a la forma en la que se compensa a un distribuidor. El distribuidor se deberá preguntar si el margen sobre la venta del producto es suficiente; si los rápeles son relevantes, si las bonificaciones son bastante. *Otra observación a tener en cuenta es si la empresa efectúa un Plan de retribución interesante para todos los niveles de distribuidores, es decir, si premia especialmente a los nuevos distribuidores que están comenzando a incrementar sus ventas y no sólo a distribuidores ya consagrados que realizan volúmenes de venta muy altos.* Casi todos los Planes de Marketing Multinivel ofrecen las mismas compensaciones, pero hay que prestar especial atención a los volúmenes de venta que se demandan, lo cual puede provocar en algunos casos unos almacenamientos excesivos de producto.
9. Tener en cuenta la fase de crecimiento de la compañía. Es muy difícil que una compañía de Marketing Multinivel haya tocado fondo en un país en lo que respecta las posibilidades de auspiciar nuevos distribuidores y, menos aún, en la captación de clientes. Las fases por las que pasa una empresa de Marketing Multinivel se han llamado por los expertos: fase de formulación, de concentración, de ímpetu (empieza cuando se han superado los 7.000 millones de pesetas de ventas anuales, en la que se disparan las ventas y es el momento en el que se pueden desarrollar grandes riquezas personales) y de estabilidad. Pero algunos autores, como Leonard Clements afirman que existe otra fase que es la denominada fase de escrutinio. Esta fase se encuentra entre la de ímpetu y la de estabilidad y es cuando los medios de comunicación se vuelcan en contra de la empresa debido a las altas facturaciones que mueven sus distribuidores fundamentalmente. Las empresas que superan esta fase son muy pocas. La fase más propicia para comenzar el negocio del Marketing Multinivel es aproximadamente unos seis meses antes de comenzar la fase de ímpetu, pero es difícil de detectar este momento.

Estos aspectos que hemos señalados son importantes para que el individuo que esta pensando en comenzar un negocio de Marketing Multinivel tenga una imagen de la compañía más adecuada, y no se deje guiar única y exclusivamente, ni por lo que le pueda decir un distribuidor ni por la opinión de algún amigo, ni por los medios de comunicación exclusivamente.

Hay otros factores que se deben tener en cuenta con respecto a la imagen percibida de las empresas de Marketing Multinivel, ya que las empresas más representativas del Marketing Multinivel hacen un esfuerzo por mejorar su imagen ante la opinión pública. Siguiendo con el ejemplo de Amway en España, esta empresa ha realizado diversas labores de comunicación, que comentaremos más extensamente en un Capítulo posterior, tratando de mejorar esta imagen. De hecho, en septiembre, noviembre y diciembre de 1997 realizaron una campaña en medios masivos. Otras acciones han sido el patrocinio de un equipo importante de baloncesto, la incorporación a la Asociación de Venta Directa de España, la edición de un Dossier de Presentación a los medios con una información general del negocio y de sus contribuciones benéficas y con el medio ambiente y apariciones en revistas de notable repercusión en la credibilidad tales como Ciudadano²⁷⁸ (Revista de consumo y calidad de vida) y CECU²⁷⁹ (Consumidores y usuarios).

De esta forma Amway de España pretende transmitir una imagen de empresa sólida y fiable y una oportunidad de empleo para muchas personas. A principios del año 2001 la empresa emplea sus esfuerzos en relacionarse solidamente con los medios de comunicación, para lo cual, incluso tiene la asesoría de una empresa externa de comunicación. Esto no quita que todavía existan problemas en la organización que hagan pensar que le falta algún tiempo para ser una empresa a la altura de marcas competidoras con lo que respecta a la transparencia.

²⁷⁸ Ciudadano. Nº 295. "Todo a domicilio". Madrid, 1999.

²⁷⁹ CECU. Nº 73. "Venta directa y venta multinivel: una buena oportunidad si se toman precauciones". Madrid, marzo-abril 2000.

II. 6. MARKETING MULTINIVEL VERSUS MARKETING RELACIONAL: NETWORK

Como hemos venido comentando existe una relativa confusión en lo que respecta a la forma de denominación de este negocio y mientras la traducción del inglés puede ser marketing multinivel (*multi level marketing*) también es cierto que en muchas ocasiones se ha empleado el término *network marketing* (marketing de redes) para designarlo. Hoy en día usar el término Marketing de Redes puede provocar dos confusiones básicas en nuestro país:

- A. Confusión con un término de alta difusión en los últimos tiempos, el Marketing Relacional.
- B. Confusión con el denominado Marketing de Redes para referirse a las nuevas estrategias de Marketing que se aplican mediante el uso de los nuevos medios de comunicación, especialmente el uso de Internet.

En este apartado vamos a relacionar el Marketing Multinivel o Marketing de Redes con el Marketing Relacional, no sólo para identificar las diferencias, que son evidentes sino más para analizar la aplicabilidad del segundo sobre el primero. En el siguiente apartado estudiaremos el otro punto de confusión, e igualmente como se vale el Marketing Multinivel de las nuevas tecnologías y del otro “Marketing de Red” para el desarrollo del negocio.

Siguiendo a Barroso Castro y Martín Armario²⁸⁰ vamos a estudiar los términos que nos atañen.

En principio parece que la orientación a las relaciones por parte del Marketing Multinivel es más que evidente por todo lo que hemos estudiado hasta el momento. Las relaciones en el Marketing Multinivel han lugar en múltiples direcciones como se aprecia en la siguiente figura.

²⁸⁰ Barroso Castro, C. y Martín Armario, E. Marketing Relacional. Madrid, Edita ESIC, 1999.

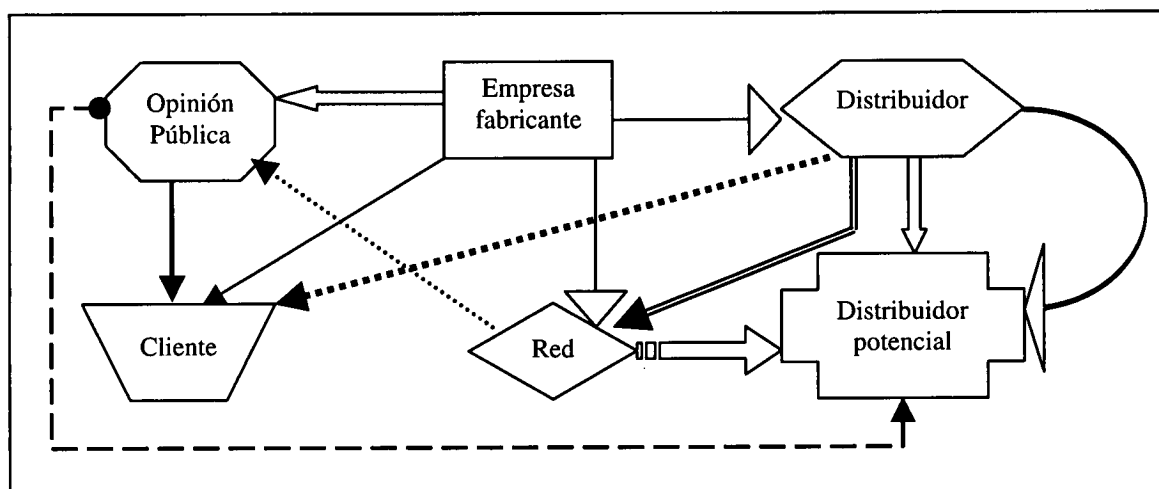


Figura 2. 7.: Relaciones entre los distintos elementos que repercuten en el Marketing Multinivel.
Fuente: Elaboración propia.

En Marketing Multinivel la empresa fabricante debe cuidar especialmente las relaciones con los distribuidores, mientras que el distribuidor no puede descuidar las relaciones tanto con los clientes como con su red. En este sentido los estudios de Johanson y Mattsson (1985)²⁸¹ (1988)²⁸² y de Axelsson (1992)²⁸³ ponen el énfasis en el estudio de las relaciones que conectan a múltiples organizaciones, bajo una perspectiva de red. También la corriente de pensamiento que lidera el IGM, que tiene sus orígenes en la Universidad de Upsala de Suecia, supone una aproximación al marketing industrial desde la perspectiva de las “interacciones y redes”. Es destacable que los primeros autores, en su mayoría, que introdujeron el concepto de Marketing de Relaciones lo abordaban desde la perspectiva del sector servicios y posteriormente industrial, un canal corto con fuerza de ventas que guarda ciertas similitudes con el Marketing Multinivel. Los autores destacados en este campo recomiendan el uso del Marketing Relacional tanto en el sector industrial como el de servicios de forma más enfática.

El desarrollo de las redes es parte de la esencia del Marketing Multinivel, las redes están ya hechas, no hay que trabajar por crearlas. El mantener las relaciones en las redes, entre ellas y con la empresa fabricante sí es algo por lo que la compañía debe trabajar. Esta empresa debe enfatizar sus acciones en trabajar “con sus distribuidores”, mentalidad que no se divisa demasiado claramente en las infraestructuras de Marketing Multinivel en España. De igual forma, los distribuidores han de

²⁸¹ Johanson, J. y Mattsson, L. G. Marketing investment and market investment in industrial networks. *International Journal of Research in Marketing*. Vol. 2. 1985

²⁸² Johanson, J. y Mattsson, L. G Internationalisation in industrial systems: a networks approach, en (eds) Hood, N. y Vahlne, J. E. : *Strategies in global competition*. Londres, Edita Croom Helm, 1988.

²⁸³ Axelsson, B. Network research: futures issues. En (eds.) Axelsson, B. y Easton, G.: *Industrial networks: a new view of reality*. Londres, Edita Routledge, 1992.

asimilar el concepto de trabajar “con el cliente”, ya no tanto con vistas “al cliente”, y más teniendo en cuenta los cambios que se producirán a finales del año 2001 y principios del 2002 en lo que se refiere a comunicaciones.

La aplicación del Marketing Relacional en el Marketing Multinivel aportará, como para otros sectores, dos beneficios claros:

- A. La retención de clientes: el empresario independiente debe mostrar un mayor énfasis en el mantenimiento del cliente, así como en el seguimiento de éste que consideramos que no es estrecho.
- B. Mejora en la efectividad y eficiencia de las acciones de marketing, especialmente respecto a la calidad de diseño del producto y calidad de conformidad, así como en las expectativas del negocio y frente a la competencia.
- C. La mejora en la comunicación establecida en todas las relaciones que hemos expuestos que se desarrollan en el sector provocaría una mejora en diferentes aspectos: imagen de la compañía, percepción del producto, credibilidad de los contenidos de venta y asociación, confianza del distribuidor en la empresa fabricante, etc.

Una ventaja con la que suele partir el distribuidor independiente del multinivel es la confianza original que en él tiene depositada el cliente, ya que suele ser una persona conocida. Esta situación la debe aprovechar el distribuidor para crear un lazo más reducido con dicha persona, sin presión, pero manteniendo un vínculo de seguimiento a largo plazo, buscando la satisfacción mantenida de este cliente-amigo, ya tiene la mitad de trabajo hecho: la superación de la barrera de entrada de la desconfianza y la promesa de un trato especial frente a la competencia. Además, se sabe que los individuos no son muy proclives a los cambios de relaciones y si la relación es beneficiosa para el cliente, éste tenderá a mantenerla.

Como afirman Sheth y Parvatiyar (1995)²⁸⁴ hay tres factores básicos que impulsan a un cliente a comenzar una relación: las influencias personales (por que, como hemos comentado, reduce el riesgo), las sociales y las institucionales (estas dos últimas pueden, o han podido, ir en

²⁸⁴ Shet, J. N. y Parvatiyar, A. Relationship marketing in consumer markets: antecedents and consequences. En *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, nº 4, 1995.

detrimento de la relación cliente-distribuidor, por las connotaciones negativas que ha tenido la empresa).

Siguiendo con la visión del cliente, Zeithmal²⁸⁵ propone que el valor para el cliente puede conseguirse mediante:

- a. Precio bajo,
- b. Cualquier cosa que tenga un producto,
- c. Calidad por precio, o,
- d. Lo que se obtienen en función de lo que se da.

Consideramos que la última opción es muy interesante, y así el cliente del Marketing Multinivel, aunque perciba unos precios algo más elevados que los de la competencia, esta de acuerdo en pagarlos ya que el distribuidor le puede aportar una confianza y un servicio personalizado y completo que no va quizá a encontrar utilizando otra forma de compra. El trabajo del distribuidor es analizar a su cliente, para incluso de una forma particular, ir analizando qué es a lo que éste le da valor en la relación.

Así podemos entender ya que los fundamentos de la relación cliente-proveedor son: la obtención de valor, la reciprocidad, la confianza y el cumplimiento de promesas. Estos son los aspectos a tener en cuenta por el distribuidor independiente, y extrapolando la idea parece evidente que la empresa fabricante de Marketing Multinivel también debe tomar conciencia de estos aspectos y llevar a la práctica acciones para mejorar las relaciones con los distribuidores.

Un factor clave según Grönroos²⁸⁶ es que “una de las esencias que permite mantener una relación estable en el mercado es el cumplimiento de todas las promesas que se realizan a los clientes”. Esto es algo importante según lo analicemos desde una perspectiva cliente o desde una perspectiva distribuidor. Si el distribuidor entiende que es vital cumplir todas las promesas que le realice a sus clientes tendrá parte del camino recorrido de cara a mantener una relación sólida con éstos. Otro aspecto, en el que ahondaremos en otros apartados de nuestra investigación es el las promesas formuladas por los distribuidores a sus redes, especialmente enmarcados en las reuniones del Sistema de Apoyo.

²⁸⁵ Zeithmal, V. A. Consumer perceptions of price, quality and value: A means-end model and synthesis of evidence. En *Journal of Marketing*, vol. 52, Julio, 1988.

²⁸⁶ Grönroos, C. *Marketing y gestión de servicios*. Madrid, Edita Díaz de Santos, 1990.

Aunque en este caso no hay una relación directa clásica vendedor-comprador, sí que hay una “relación” en el sentido amplio de la palabra, y como tal, consideramos igualmente aplicable este concepto de Grönroos acerca del cumplimiento de promesas. Tal importancia consideramos que tiene, que lo abordaremos en nuestra investigación empírica, ya que si el distribuidor percibe que las promesas resultan incumplidas es probable que muestre una insatisfacción y consecuentemente es posible un abandono del negocio, una ruptura de la relación.

Así pues, y siguiendo a Kotler²⁸⁷, la empresa y los distribuidores deben desarrollar tres actividades:

- A. Establecer promesas reales.
- B. Mantener esas promesas.
- C. Asegurarse de ser capaz de llevarlas a cabo.

En la primera década del 2000 parece una consecuencia lógica que “el servicio” para con el cliente y la relación con éste van a ser la piedra angular del éxito de Marketing en una empresa. Esto parece una teórica ventaja para el negocio del Marketing Multinivel de cara al futuro, si la intervención de la compra mediante Internet dentro de este sector no provoca que las relaciones con los distribuidores se debiliten, o mejor establecido, si los distribuidores tienen la habilidad de no perjudicar su relación y dejarla en manos de “la simple venta” que el cliente realice por sí mismo, ya que esto devendría en una obsolescencia desde el punto de vista del marketing y, probablemente, un perjuicio con respecto a empresas que mantienen la atención al cliente por otras vías que no son la relación directa de una persona con cada cliente.

Si como afirman Barroso y Martín (obra citada) los pilares del Marketing Relacional son: La gestión de clientes, de empleados y de expectativas, y lo analizamos respecto al Marketing Multinivel, podemos decir que:

- A. Respecto a la gestión de clientes: el empresario independiente se encuentra en una situación idílica para mantener una relación eficaz y eficiente con sus clientes, ya que los conoce personalmente, lo que le permite establecer una

²⁸⁷ Kotler, P. Dirección de Marketing. Madrid, Edita Prentice Hall, 1996.

ficha personalizada (o base de datos) respecto a criterios como gustos, aficiones, productos de consumo habitual, fechas de contactos, etc.

- B. Respecto a la gestión de los empleados: lo podemos entender como la relación que se establece entre la empresa fabricante-distribuidora y los empresarios independientes. Se refiere al nivel de competencia y de compromiso de los empleados-distribuidores. Algunos expertos en las relaciones con los empleados afirman que la empresa debe tratarlos como quiere que éstos traten a los clientes. Mantenemos un acuerdo con esta opinión y consideramos que si la empresa pretende, por ejemplo, que los distribuidores sean transparentes en la comunicación con los clientes, la empresa debe ser a su vez transparente con los distribuidores, ya que la compañía genera actitudes y comportamientos de identidad que luego transmite al entorno. En Marketing Multinivel es habitual observar a los distribuidores altamente satisfechos e integrados (leales) con la compañía, pero desde nuestra perspectiva esta percepción es más que mejorable a la par que la empresa puede, como hemos comentado, modificar ciertos hábitos que repercutan en el posterior trato de los distribuidores hacia los clientes, además de una mayor fidelización de éstos. Todo este proceso pasa por que el distribuidor independiente perciba que el cliente es la persona que le va a comprar producto, ya que en múltiples ocasiones el distribuidor visualiza a sus clientes como las personas posibles candidatas de crear en un futuro el negocio, olvidándose de un ente fundamental: el consumidor.
- C. Respecto a la gestión de las expectativas. Se refiere a lo que el cliente piensa que ocurrirá durante el desarrollo del intercambio. Nos enfrentamos ante dos tipos:
- a. Predictivas o adecuadas: lo que cree que va a ocurrir.
 - b. Normativas o deseadas: lo que podría y debería ocurrir según el cliente.

Hay que ser realmente cuidadoso en lo que a promesas creadas se refiere, especialmente por parte de los empresarios independientes, ya que el incumplimiento de éstas provocará una falta de interés del cliente tanto por los productos, como por el negocio (perdiendo la posibilidad de un futuro auspiciado) e incluso por el propio distribuidor. El trabajo serio y riguroso de

algunos empresarios independientes ha provocado la creación de una red de distribuidores, quizá no muy extensa pero si constante en su trabajo, así como de una red de clientes interesantísima para un ingreso periódico de ingresos.

El distribuidor independiente, si tiene en cuenta las enseñanzas de la orientación del Marketing relacional, no pondrá sólo su énfasis en mantener las relaciones y la fidelidad de los distribuidores que auspicie, sino que pondrá especial atención a su red de clientes para mantener con ellos relaciones sólidas y satisfactorias a largo plazo. No se trata de captar una venta, o hacerle una venta a un candidato que decidió no firmar el contrato, sino mantener continuamente la relación de servicio y venta.

La empresa fabricante y el distribuidor independiente en el Marketing Multinivel suelen mantener una relación adecuada, quizá no-basada conscientemente en el *co-makership* (colaboración entre proveedor y distribuidor), pero si con una conciencia de mutua necesidad. En todo caso, hemos observado una cierta insatisfacción por la posición monopolista que ejercen algunas empresas fabricantes con respecto a sus distribuidores, lo que provoca que las insatisfacciones de éstos no sean comunicadas a la empresa por mantener el distribuidor una sensación de impotencia, especialmente el distribuidor que no tiene un alto volumen de ventas. A este respecto consideramos que las empresas de multinivel deberían desarrollar un mayor esfuerzo de empatía para con los distribuidores independientes, así como un mayor esfuerzo y dar más facilidad para conocer sus opiniones.

Otro de los factores a tener en cuenta dentro del análisis del Marketing Relacional aplicado al Marketing de Redes o Marketing Multinivel es “la cadena de relaciones”, es decir, la importancia de que en una empresa todas las personas han de estar coordinadas en una dirección, intentando que no existan tareas demasiado individualizadas y sobre todo que haya una desinformación.

En el Marketing Multinivel es, a primera vista, complicado que todos los distribuidores trabajen de una forma homogénea para entregar valor al cliente, pero la complicidad no es tal si los líderes trabajan de forma horizontal con sus redes, si transmiten una “forma de hacer” parecida a sus redes (sin eliminar las características laborales propias de cada empresario independiente) y se transmite la información de forma clara entre las redes. Hace algunos años, algunos distribuidores no consideraban correcto el denominado *cross line*, ósea el intercambio de información entre

distintas redes. Nosotros, desde nuestra perspectiva, consideramos esto como un error, ya que la comunicación entre redes puede ser beneficiosa para un mejor funcionamiento de éstas.

Los líderes, más quizá que la propia empresa de Multinivel, deben ser quienes transmitan a los distribuidores la importancia de crear valor para los clientes, de que cada distribuidor sepa analizar y segmentar a sus clientes y ayudarles a generar satisfacción entre los clientes, además de en las redes; ya que como hemos comentado existe una doble agrupación de clientes en el sector del Marketing Multinivel.

Los especialistas en Marketing Relacional consideran que con la creación de redes en los negocios todos se benefician, nosotros consideramos que en el Marketing Multinivel, donde las redes ya están claramente creadas, el que estas trabajen de acuerdo a unos criterios de desarrollo comunes también irá en beneficio de todos los distribuidores. Para Coviello, Brodie y Munro²⁸⁸ el marketing de redes es la última etapa del Marketing Relacional, donde todas las actividades de marketing deben procurar desarrollar las circunstancias adecuadas para que la relación se establezca y se desarrolle, o influir directamente en la naturaleza y las características de la relación individual. En la siguiente tabla se muestran las características básicas del marketing de redes en comparación con el marketing transaccional, que como podemos observar permite una óptima aplicación en el sector objeto de nuestro análisis (por “empresas” podemos entender empresarios independientes).

²⁸⁸ Coviello, N. E.; Brodie, R. y Munro, H. Understanding contemporary marketing: development of a classification scheme. *Journal of Marketing Management*, 13, 1997.

<i>Dimensión</i>	<i>Marketing Transaccional</i>	<i>Marketing Multinivel</i>
Centro	Transacciones económicas	Conectar relaciones entre las empresas
Participes	Una empresa y un comprador en un mercado general	Compradores, vendedores y otras empresas
Modelos de comunicación	De la empresa al mercado	De empresa a empresa
Tipos de contactos	Impersonal	Impersonal-interpersonal
Duración	Discreta	Continua
Balance de poder	Vendedor activo, comprador pasivo	Todas las firmas activas y pasivas
Formalidad	Formal	Formal e informal

Tabla 2.6.: Características básicas del Marketing Multinivel en comparación con el Marketing Transaccional. Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta que “el único juicio que realmente importa es el que realiza el cliente” (Gil Saura)²⁸⁹, nos ha llamado poderosamente la atención el hecho de que en el sector del Marketing Multinivel no se hace investigación de mercados, ni ningún tipo de investigación de los clientes. Tampoco conocemos que se realicen encuestas a los distribuidores. Consideramos este como otro problema importante si se pretende mantener una relación a largo plazo fluida y positiva con los clientes. Aunque el distribuidor si tiene un contacto con el cliente de manera individual, lo que le permite conocerlo en sus gustos y preferencias, la empresa tiene un desconocimiento del mismo que no le permite tomar decisiones que le puedan beneficiar de una forma sabia. Además, la compañía desconoce el tipo de trato que el cliente percibe que recibe del distribuidor, con lo cual también hay un corte en la cadena de información muy preocupante para el buen funcionamiento del negocio.

Las dimensiones que usa el cliente para evaluar la calidad del servicio son (Parasuraman, Zeithmal y Berry)²⁹⁰:

1. Fiabilidad (mantener las promesas que se han hecho)

²⁸⁹ Gil Saura, I. La conceptualización y evaluación de la calidad de servicio al cliente percibida en el punto de venta. Club de Gestión de la Calidad, 1994. Citado en Barroso y Martín (obra citada).

²⁹⁰ Parasuraman, A.; Zeithmal, V. A. y Berry, L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. Journal of Marketing, Vol. 49, 1985.

2. Tangibilidad (elementos tangibles que acompañan al servicio, tales como folletos explicativos, etc.)
3. Responsabilidad (rapidez y eficacia)
4. Seguridad (tranquilidad del cliente respecto a la prestación del servicio)
5. Empatía (total predisposición a atender al cliente, se necesita un buen proceso de comunicación)

Es difícil para el distribuidor ir enfocándose en cada una de estas dimensiones para desarrollarlas cada una de ellas, y algunas de estas dimensiones vienen influidas directamente por el propio servicio que preste la empresa suministradora. El distribuidor debe intentar que la percepción posterior supere las expectativas previas del cliente. El distribuidor independiente del multinivel debe saber que cuanto mayor sea la satisfacción del cliente, mayores serán sus beneficios futuros.

Retomando las dimensiones de la fidelidad, debemos tener en cuenta que podemos dividirlas en dos grupos:

1. Objetivas: Los valores objetivos de la relación. Es aquí donde el distribuidor debe hacer más hincapié, fomentando las cinco dimensiones que hemos mencionado en las líneas anteriores.
2. Subjetivas: Son los vínculos emocionales. Especialmente en los primeros momentos del negocio la mayor parte de los clientes son personas conocidas, con lo cual, y como hemos comentado, aquí se vislumbra una ventaja. Mas el distribuidor debe tratar de mejorar este vínculo y fomentar progresivamente un vínculo afectivo positivo en las nuevas relaciones que establezca con nuevos clientes, que ya puede que no tengan un conocimiento previo.

El distribuidor independiente de Marketing Multinivel no debería estar temeroso de tratar de recuperar clientes perdidos e incluso ofrecer servicios nuevos o formas de ventas nuevas, siempre y cuando la empresa fabricante no tenga ningún inconveniente, lo cual dependerá del grado de avance de mentalidad de relaciones que tenga la empresa y lo susceptible que sea de dar libertad de acción a los distribuidores.

Como afirman Barroso y Martín (obra citada), “la satisfacción del cliente es el camino más estable y adecuado en busca de incrementar la relación con éste, siendo su fidelidad una de las vías esenciales para incrementar la rentabilidad de la empresa en mercados altamente competitivos”.

El distribuidor independiente de Marketing Multinivel tiene la gran ventaja competitiva de conocer a cada uno de sus clientes (en un mercado de productos masivos), si se orienta al mercado verdaderamente lo que hace es entregar un valor superior al cliente al poder recomendarle personalmente los productos nuevos de su interés, servirle en casa y aportarle información del producto.

Pero para esta orientación al cliente, el distribuidor independiente debe contar con el apoyo de la empresa de Multinivel, así si, por ejemplo, los distribuidores solicitan que los envases estén escritos en castellano para que los clientes lo entiendan, la empresa debería hacer un esfuerzo por cambiar los textos de los envases. Claro esta que las peticiones de los distribuidores pasan por la posibilidad de tener un canal de comunicación para plantearlas. Con esto llegamos a la propuesta planteada por Kohli y Jaworski²⁹¹ sobre la orientación al mercado.

Para estos autores la empresa se debe orientar a la satisfacción del cliente, tomando en cuenta tres elementos:

1. La generación de información o inteligencia de mercado: reunión con clientes, investigaciones de mercado y análisis del entorno.
2. Diseminación de la información: reuniones con los distribuidores, pasar a todos los distribuidores (o al menos los de cierta calificación) información sobre la satisfacción de los clientes, datos de la compañía e investigaciones acerca de competencia, clientes, productos, etc.
3. Respuesta al mercado: Responder ante cambios de precios en el entorno competitivo, revisión de productos, respuesta a los avances tecnológicos y a la competencia y atender a la competencia fundamentalmente.

²⁹¹ Kohli, A. J. y Jaworski, B. J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, vol. 54. 1990.

Consideramos que, con respecto a estos tres elementos, las empresas fabricantes de Marketing Multinivel tienen tarea pendiente para mejorar las relaciones de los distribuidores con los clientes y las de sí mismos tanto con los distribuidores como con los clientes. La empresa fabricante debería optar por una filosofía de trabajo con una mayor orientación tanto al distribuidor como al cliente, fomentando una coordinación entre las redes basadas en un manejo de información. Esta orientación aportará una ventaja competitiva sostenida al sector y al negocio que redundará en una mayor eficacia por parte de los distribuidores. Además provocará unos beneficios no sólo económicos sino de satisfacción psicológica, especialmente de los distribuidores, una mayor compra por parte de los clientes y, en definitiva, una mejora en el desempeño de la compañía a largo plazo.

Expresado por Barroso y Martín (opción citada) el Marketing Relacional constituye una forma de orientarse hacia el cliente, con el que se trata de establecer y explorar una relación a largo plazo que lo fidelice, y a partir de lo cual se espera lograr un impacto positivo sobre los resultados económicos de la empresa.

II. 7. APLICACIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS EN EL MARKETING MULTINIVEL

En el año 1.994 fue cuando en España se empezó a incorporar la tecnología al sistema de distribución del multinivel. Esta contribución se hizo por parte de Amway tratando de promocionar entre los distribuidores el uso de la red Ibertex, que tenía un coste de unas 6.100 pesetas para el distribuidor. Mediante esta red el distribuidor podría tener acceso a parte del sistema informático de Amway y principalmente de los rápeles y movimientos de la red de ese distribuidor. Por la falta de cultura en informática que existía en España en los primeros noventa y por los desencadenantes que ocurrieron en el negocio a partir del año 1995 la red Ibertex no adquirió un nivel de notoriedad elevado en el multinivel, aunque cabe decir que la red Ibertex, en comparación con Internet, era muchísimo más lenta, complicada y desalentadora, de hecho, El Corte Inglés también ofrecía este sistema de venta y no gozo de una alta popularidad.

La incorporación de las nuevas tecnologías al Marketing Multinivel en España viene de la mano de la empresa Amway, con innovaciones de ámbito mundial, que aunque hoy en día no afectan al sistema si que empezaran a afectarle a finales del año 2001 y principios del 2002, cuando estas medidas y cambios que vamos a describir empiecen a implantarse en nuestro país.

Steve Van Andel y Dick DeVos (fundadores de Amway) anunciaron en el mes de noviembre de 2000 a los empleados de Estados Unidos, a los empresarios independientes y a la prensa, la reorganización del negocio en el mundo²⁹² en una macroempresa denominada Alticor. La principal razón de la reorganización es permitir al negocio invertir en las nuevas oportunidades ofrecidas por las nuevas tecnologías y por la globalización de los mercados.

Es por ello que, durante el mes de octubre de 2000, se definieron los nombres de las diferentes unidades operativas: Amway Corp. y Quixtar Inc. (Negocio base), Access Amway (Cadena de suministro) y Pyxis Innovation Inc. (Innovaciones). Estas unidades formaran Alticor Inc.²⁹³

²⁹² Carta de Cristina Costa, diamante en España, a los distribuidores independientes en noviembre de 2000.

²⁹³ <http://www.amway.com/n-alticor.asp>. 2000

Después de haber examinado la evolución del mercado y las posibles alternativas, ésta ha sido la estrategia consensuada:

1. Construir una empresa más fuerte y diversificada, y posicionarse para crecer.
2. Concentrarse en los puntos fuertes de cada una de las nuevas unidades operativas que la componen para obtener el máximo partido en el desarrollo de la actividad.

La gran novedad de la iniciativa es el concepto de compañía matriz. Ésta ha sido una decisión valorada cuidadosamente y totalmente apoyada por el consejo y los fundadores; una decisión tomada para apoyar el futuro crecimiento. Para ello, ha sido creado un nuevo nombre: Alticor.

La causa por la que se crea una compañía madre nueva es por la intención de convertirse en un conjunto de compañías más fuerte, más grande y diversificado de lo que Amway es hoy en día. Además por querer crecer en nuevas direcciones, aunque manteniendo los valores e ideas.

El nombre, logotipo e imagotipo de Alticor fue desarrollado por “New York Office of Enterprise IG”, una consultora de marcas. Para crear el nombre de Alticor se realizaron numerosos test de concepto, intentando localizar una marca que fuese adecuada en todas las lenguas.

El nombre Alticor está basado en dos palabras latinas: *Altus* y *Cor*. *Altus* significa “alto, con raíces profundas y noble”. *Cor* significa “corazón, mente y juicio”. Además, la sílaba “cor” evoca por su pronunciación el diminutivo de *corporation* (corporación). Estos conceptos, en combinación, tienen a juicio de sus creadores, resonancia en muy distintos idiomas.

Palabras que describen un nuevo negocio con un futuro en potencia, un negocio que ha sido líder en la industria durante más de 40 años, permaneciendo por otro lado firmemente arraigado a sus valores e ideas. El grupo ya tiene un espacio web: www.alticor.com, en el que plantean la empresa como un grupo que abarca la venta directa, la venta electrónica y los servicios empresa-empresa.

Según Alticor, el logo (imagotipo) tiene dos interpretaciones: Por un lado la forma del árbol reúne los valores positivos de grandeza, protección y renovación. Por otro, las ramas interconectadas representan las relaciones humanas y las redes tecnológicas que juntas apoyarán y dirigirán el crecimiento de la nueva compañía. Metafóricamente, el árbol simboliza una compañía con profundas raíces (los negocios Amway y Quixtar y los valores de las familias Van Andel y

Devos), un fuerte tronco de soporte (el desarrollo, manufactura y logística del Grupo Access), y ramas alargándose hacia fuera y arriba (nuevos productos, servicios y negocios de Pyxis Innovations).

Alticor ubicará sus oficinas en la zona en la que actualmente se encuentra Amway, en Ada, Michigan. Pero en lo que respecta a la fabricación cambiarán algunas localizaciones, no haciéndose toda la fabricación, como hasta el año 2001, en Michigan, sino que se utilizarán otras zonas de Estados Unidos y China, además se está analizando la posibilidad de instalar fábricas en Europa. La empresa Alticor entra a formar parte de la Federación Mundial de Asociaciones de Venta Directa (WFDSA).

Alticor será una empresa con más de 10.000 empleados en todo el mundo, además de colaborar en el desarrollo del negocio de Marketing Multinivel para unos tres millones de distribuidores independientes. Alticor seguirá produciendo una serie de marcas, ya diversificadas en los últimos años, de productos de limpieza del hogar (Amway), Nutrición (Nutrilite), Cuidado personal (Artristyl), etc. La estructura del negocio es mostrada en la siguiente figura.

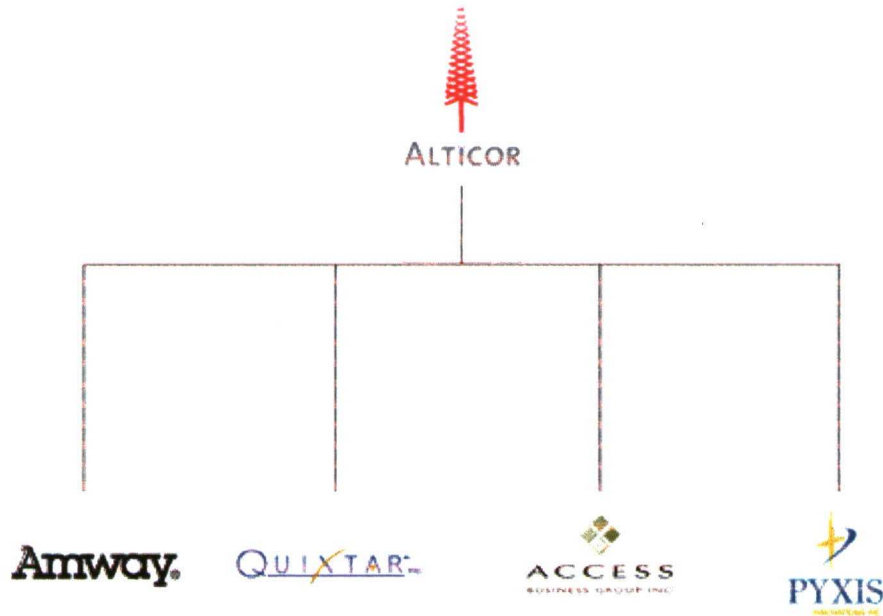


Figura 2. 8.: Gráfica de la estructura de Alticor. Fuente: Elaboración propia.

Alticor Inc. es una corporación global que ofrece a través de empresas subsidiarias y afiliadas, productos, oportunidades de negocio, fabricación y servicios logísticos en más de ochenta países. Se compone de cuatro empresas fundamentalmente²⁹⁴:

- A. Amway Corp. (Negocio base): Empresa creada en 1959. Representa la oportunidad de negocio actual fuera de Norteamérica a través del canal tradicional de Venta Directa Multinivel. En el 2001 Amway es una oportunidad de negocio para algunas personas, que pueden crear un pequeño negocio en más de ochenta países, o crear una forma de ganar un dinero extra al mes mediante la venta de productos y servicios, así como el auspiciamiento de nuevos distribuidores. Tiene una inversión bastante baja y garantía de satisfacción de todos los productos.
- B. Quixtar Inc. (Negocio base): Creada el 1 de septiembre de 1999, con sede en Grand Rapids, Michigan, esta compañía se ha convertido en una de las marcas líderes en el comercio electrónico o e-business, en Norteamérica, a través de la dirección: www.quixtar.com.

Se ha convertido en la principal oportunidad de negocio en Estados Unidos, Canada y Puerto Rico para los empresarios independientes^{Comentario}, es de hecho, el sustituto de Amway en estos tres países, con la diferencia de que el cliente puede acceder al catálogo de productos a través de la página web, lo que le facilita la labor de elección.

A partir del 1 de noviembre de 2000, toda la actividad Amway del negocio norteamericano se empezó a llamar Quixtar, Inc. Sin embargo, los Empresarios Independientes pueden continuar utilizando el nombre de Amway aunque el servicio lo llevará a cabo Quixtar.

Esta compañía basa su negocio en el comercio electrónico^{Comentario}, pero los sistemas del Plan de Ventas y Marketing, los bonos y los incentivos permanecen parecidos a los que tenía Amway, si acaso existe un mayor beneficio para el distribuidor, ya que los precios han bajado y las comisiones han mejorado. En la página se entra mediante una clave que hace conocer a la compañía de qué distribuidor es esa persona cliente, con lo que las bonificaciones se le aportaran directamente aunque el distribuidor independiente pierde

²⁹⁴ www.alticor.com

^{Comentario} En los países anglo parlantes y parte de Latinoamérica a los distribuidores independientes se les conoce por IBOs (*Independent Business Owners*).

^{Comentario} Esta empresa (www.quixtar.com) ha obtenido un record al vender en su primer año de negocio en la red la cantidad de 518 millones de dólares.

el control sobre sus ventas. La página²⁹⁵ tiene un acceso especial para personas que no son clientes de ningún distribuidor y pueden entrar como invitados, esto les permitirá leer acerca del negocio, de la compañía, etc. Esta página contiene varias secciones:

- a. Exclusivas Quixtar: dividida a su vez en tres partes: Mi casa (productos para la casa), Mi salud (productos para dietas, competidores, vitaminas...) y Mi cuerpo (maquillajes, colonias, cuidado corporal...).
- b. Almacén de otros productos: Venta de material de formación en el negocio y productos de temporada.
- c. Compras calientes: Productos especiales, mayoritariamente tipo oferta, como una equipación de un equipo de la superbowl, "big boots" para esquiar, un colgante, un aspirador, etc.
- d. Almacenes de socios: Están aquí los links a las principales empresas asociadas, clasificadas en distintos tipos:
 - Comida y regalos: 23 direcciones webs de empresas para realizar compras.
 - Oficina y tecnología: 12 direcciones webs de empresas para realizar compras.
 - Casa y familia: 28 direcciones webs de empresas para realizar compras.
 - Deportes y tiempo libre: 20 direcciones webs de empresas para realizar compras.
 - Más: 6 direcciones webs de empresas para realizar compras.

Además de la clasificación de tipos en la página principal de esta sección aparecen los links a las marcas catalogcity.com, officemax.com, truevalue.com, diamond jeweler, IBM, basspro.com, k.bkids.com y ocean essentials. En total, se tiene acceso a cuatro millones y medio de productos aproximadamente²⁹⁶.

- C. Access Business Group Inc. (Cadena de suministro): Es una empresa de servicios que desarrollará, fabricará y distribuirá productos de calidad en el mundo para Alticor y para compañías que no pertenezcan a Alticor. Fundamentalmente su labor es la logística de distribución, pero también diseña productos o crea envases. Ubicada en Ada (Michigan), Buena Park (California), Daytona (Nevada), Arlington (Texas), Kent (Washington), Norcross (Georgia), Robbinsville (Nueva Jersey), Honolulu (Hawaii) y en Guangzhou (Provincia de Guangdong, China) y creando nuevas ubicaciones en distintos países²⁹⁷, desarrolla sus actividades en todo el mundo. Sus clientes fundamentales son otras empresas subsidiarias de Alticor: Amway y Quixtar, pero pretender abarcar una amplia cartera de

²⁹⁵ www.quixtar.com

²⁹⁶ Aguado, M. Distribuidor Diamante de Amway. Fuengirola, 25-01-2001.

²⁹⁷ www.accessbusinessgroup.com

clientes a largo plazo. Al ser un Grupo, está a su vez, diversificado en varias empresas, como Access Logistics que provee de *call center*, realización de pedidos, procesamiento de devolución de pedidos, proceso de pago, controles de inventario, etc. Esta empresa realiza un mínimo de 300 ordenes de pedido al día. Este Grupo esta asociado a varias empresas:

1. iCOMS (*Internet Commerce Services Corporation*), que provee de la dirección de servicios en el comercio electrónico. Seleccionado para reducir tiempo en la asistencia al Mercado, procesa fundamentalmente los pagos.
2. Ordertrust, se encarga especialmente del proceso del pedido, de la supervisión del ciclo de vida de un pedido.

D. Pyxis Innovations Inc. (Innovaciones): Es la empresa de desarrollo del Grupo Alticor. Esta empresa crea nuevos productos, servicios y oportunidades de negocio (para Amway y el resto de la organización), se encargará de localizar las necesidades cambiantes de los consumidores y hacer crecer la compañía Alticor. Focalizará el desarrollo de productos en las categorías de nutrición, salud y belleza, combinado con el estudio del poder del marketing en el e-commerce²⁹⁸.

Alticor es una empresa privada que pertenece a las familias De Vos y Van Andel. Uno de los presidentes de Alticor, Steve Van Andel, afirma que “esta empresa toma toda la fuerza de Amway y se le añade la potencia de tres compañías nuevas. Todas juntas pudiendo competir en nuevas áreas”, de igual forma opina Dick De Vos, para quien “esta compañía nueva toma un potencial increíble en el nuevo entorno mundial de los negocios”. Además, De Vos también destaca que “los valores que eran de gran importancia en Amway, tales como integridad, responsabilidad, dignidad propia, realización personal, calidad y asociación van a permanecer en el corazón del negocio”²⁹⁹. Para De Vos por mucho que cambie la forma de distribución del negocio y algunos aspectos de marketing del mismo, el espíritu no cambia, ya que “estos valores nos han llevado hasta donde estamos hoy, y nos mantendrán en lo alto en el futuro”.

²⁹⁸ www.pyxisinnovations.com

²⁹⁹ <http://www.amway.com/n-alticor.asp>

El organigrama de la empresa, por tanto, sigue estando focalizado en las familias Van Andel y Devos, como muestra la siguiente figura.

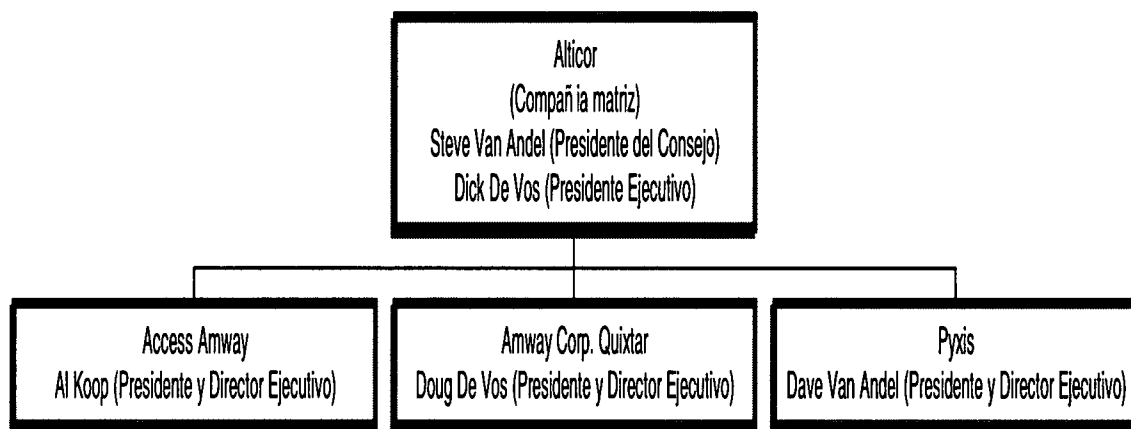


Figura 2. 9.: Organigrama de Alticor. Fuente: Elaboración propia.

Si nos preguntamos cómo afecta esta nueva estructura a los empresarios independientes europeos y a las filiales podemos decir que, en general, no hay ningún cambio para las filiales europeas, ni para los empresarios independientes europeos. Sin embargo las filiales y los empresarios independientes europeos se beneficiarán de las nuevas oportunidades de negocio que desarrollarán Access y Pyxis. Los empresarios independientes conocerán productos y servicios nuevos, únicos y competitivos en precios, así como mayores recursos gracias a una estructura más diversificada. Aunque les puede suponer la obligatoriedad de tomar ciertos cambios, especialmente en lo que se refiere a fuentes de formación, manejo de nuevas tecnologías, aversión a lo desconocido, miedo a que desaparezcan las relaciones con los clientes, etc.

En España, la empresa Amway confió a IBM la implantación de su estrategia e-business.³⁰⁰ Mediante una solución IBM, se establecerá comunicación a través de Internet con los más de 400.000 distribuidores europeos de Amway. Amway de España S.A., firmó un acuerdo tecnológico con IBM para el desarrollo de la infraestructura necesaria para la implantación de su estrategia e-

³⁰⁰ http://www-5.ibm.com/es/news/notas/1998/octubre/n9810_amway.html (Nota de prensa de IBM España, el 7 de octubre de 1998)

business. Se trata de una nueva forma de gestionar todo el negocio de la empresa aprovechando las posibilidades que ofrecen las redes. Este proyecto piloto, firmado y liderado desde España, supone la materialización de un acuerdo europeo entre las dos empresas.

El acuerdo, de más de 100 millones de pesetas de inversión en su fase inicial, fue suscrito por César Guillén, Director General de Amway de España, S.A., y Santiago Urío, Director de Servicios de Red de IBM para el sur de Europa, y supone un cambio en la forma de operar de Amway, basando parte de su estrategia de crecimiento de negocio a través de Internet.

Se pretendía que comenzase a funcionar el proyecto a finales de 1998 en España -desde donde se daría todo el servicio-, Portugal y Gran Bretaña. Posteriormente se ampliaría al resto de Europa. IBM Global Services proveerá de la infraestructura, soporte, personal técnico y servicios necesarios.

La solución consiste en una plataforma de servidores y Firewall, instalada en el Centro Técnico de IBM en Madrid, donde se aloja y ejecuta la aplicación de Amway. Conectada a esta aplicación se configura una intranet, situada en la zona segura de IBM Global Network, en la cual trabajarán e intercambiarán información entre sí todas las oficinas europeas que hace posible el acceso por parte de todas las oficinas europeas de Amway.

Además, esta información será visible y accesible a dos niveles: uno público (Internet), para cualquier usuario que quiera consultar información sobre Amway; y otro dirigido exclusivamente a los distribuidores de Amway interesados en hacer uso de los datos confidenciales (Amway Business Network). Para ello necesitarán identificarse previamente. El uso de la información está protegido por lo máximos niveles de seguridad gracias a la encriptación de datos.

Gracias a Internet y a la red IBM Global Network, Amway dispondrá de un medio de alta seguridad y disponibilidad y tecnológicamente avanzado donde alojar y ejecutar la información relativa a la compañía, la aplicación del negocio electrónico y la información que intercambia con los distribuidores.

Los mercados europeos de Amway continuarán desarrollando proyectos e iniciativas comunes que responderán a las necesidades del mercado y a las variables de cada región como el lanzamiento de Amivo en algunos países europeos (la nueva oportunidad Amway *on line*). Esta iniciativa se basa fundamentalmente en la colaboración entre Amway y el Empresario Independiente.

Este sistema de distribución, Quixtar, ya esta desarrollándose en Estados Unidos, aunque para España se tiene previsto su inicio aproximadamente en julio de 2001, y en el Reino Unido pretenden empezar a principios del año 2001 a comenzar el negocio (aunque la fecha original era el 22 de noviembre de 2000)³⁰¹. Las ventas mundiales alcanzaron mediante este sistema en el periodo de 1 de septiembre de 1999 a 21 de agosto de 2000 la cantidad de 5.1 billones de dólares retomando un ascenso en lo que han sido dos años de caídas en las ventas.

En octubre de 2000, en la cuarta convención a Distribuidores Diamantes³⁰², se informó de las novedades que experimentaría el sector. Se anunció la apertura de Quixtar en Inglaterra y hubo una asistencia en torno a un 40% mas de lo normal. El nombre de Quixtar en Europa será "Amivo" que significa "Amigo de por vida", a saber: *Ami* es amigo en francés e *Ivo* es terminación latina que significa vida. El director de ventas de Amway se encargo de explicar que el nombre tenía que ser Amivo por ser un nombre fácilmente pronunciable en los 24 países de Europa en los que será implantando progresivamente, sin connotaciones negativas y abierto a las masas. En el Reino Unido se han trabajado 11 meses para la creación del proyecto, con unas 220.000 horas de trabajo. El coste total ha sido de 4,3 millones de libras esterlinas por el momento, lo cual son actualmente 1.225 millones de pesetas (al día de hoy 1 £ =285 pesetas). Los socios técnicos han sido, IBM y Junction las cuales produjeron la Web de las Olimpiadas de Sydney 2000³⁰³.

Amivo abría el 22 Noviembre 2000 en Inglaterra con la página www.amivo.co.uk. De momento la web promocional es www.221100.co.uk. Cronológicamente es la primera de Europa, pues Alemania, con www.amivo.de, no abre hasta la primavera el 2001 y España como mínimo se tiene previsto en verano de 2001. En cualquier caso Inglaterra y Alemania son los 2 únicos países que abren en los próximos 12 meses^{Comentario}. Esto se puede justificar por el alto grado de penetración de Internet en ambos países en el ámbito del comercio electrónico.

Se tiene previsto que AMIVO estará presente entre el 2001 y el 2002 en 24 países³⁰⁴.

En septiembre de 2000 abrió el equivalente de Quixtar en Australia y Nueva Zelanda. Es ya el primer centro de compras por Internet en esos países. La web es www.a2k.com.au. De 375

³⁰¹ www.221100.co.uk

³⁰² Información obtenida por uno de estos distribuidores mediante correo electrónico.

³⁰³ Fechas y datos suministrados por Steven Morley, Director de Ventas de Amway.

^{Comentario} De hecho, si buscamos www.amivo.es en Internet ni siquiera esta disponible la página, es decir, no tiene ni una *home page* en construcción.

³⁰⁴ Aguado, M. Distribuidor Diamante de Amway. Fuengirola, 25-01-2001.

millones de usuarios de Internet ahora se pasará previsiblemente a 770 al final del 2005, de ellos 154 en Europa donde ya tenemos el 20%. La web www.amivo.co.uk es la que se utilizará en el Reino Unido, desarrollada en “flash” con colores predominantes en blanco, verde y azul y animada con sonido. Actualmente (24 de noviembre de 2000) aunque la página tendría completo su desarrollo para el día 22 sólo tiene acceso a una información sencilla sobre el significado de la empresa; pero tiene previsto contener una oficina virtual para comprobar los movimientos de la organización de cada distribuidor (su red), los precios de venta, etc., es decir, un acceso para los clientes y otro paralelo para los distribuidores. Se pretende, en este acceso paralelo, que las líneas de los empresarios independientes aparezcan dibujadas, ósea, que se puedan visualizar fácilmente con los nombres de todos los integrantes de la red asociados a sus movimientos, etc. Los británicos tienen fijado como objetivo superar a corto plazo los volúmenes de empresas asociadas de Quixtar (que partió con cinco empresas proveedoras).

Steven Morley añade que ya (noviembre 2000) hay más de cinco. Hasta la fecha la lista esta compuesta al menos por el siguiente grupo:

- www.bol.com (ropa fundamentalmente)
- www.toysrus.co.uk (juguetes)
- www.whittard.com (té y café)
- www.chateauonline.co.uk (vinos)
- www.gateway2000.co.uk (ordenadores)
- www.gobycoach.co.uk (viajes)
- www.latestevents.co.uk (eventos como teatro cine etc)

Y pretenden sumar un grupo importante en poco tiempo.

Con todo esto parece obvio, como dijeron los 7 Diamantes y los nuevos 2 Esmeraldas allí reunidos, que comienza una nueva era, y en 10 años se tendrá cintas de cassette de la nueva generación hablando de un negocio que comienza ahora. Los distribuidores afirman que en Estados Unidos el éxito de Quixtar es muy alto y ofrecen una gran ilusión hacia el proyecto Amivo.

La filosofía de trabajo de Alticor sigue pareciéndose a la que tenía planteada Amway, de hecho, lo que esta ocurriendo una renovación “técnica” de la empresa, pero no de mentalidad, aunque ahora sus máximos directivos sean los hijos de los que fueron directivos de Amway, la

idea, el concepto de negocio permanece constante. La visión de Alticor, su slogan, es “ayudando a la gente a vivir mejores vidas”, es el principal propósito de la organización.

Sus pretensiones son ofrecer productos y servicio de alta calidad, haciéndole fácil a las personas el acceso a ellos. Quieren mantener la idea de procurar que las personas, gracias al negocio del Multinivel, alcancen sus metas y cumplan sus sueños.

Alticor dice desarrollarse como grupo empresarial manteniendo una serie de valores de importancia, estos valores son:

- ♥ asociación
- ♥ integridad
- ♥ dignidad personal
- ♥ logro personal
- ♥ responsabilidad personal
- ♥ iniciativa libre

A través de su historia, Alticor ha asumido una serie de creencias respecto a algunos criterios, establecidos por los fundadores de Amway, que son los que Alticor desea mantener:

- ♥ libertad
- ♥ familia
- ♥ esperanza
- ♥ recompensa

Estos conceptos formaran parte de las decisiones de Alticor y conectará tanto a los empleados como a los distribuidores independientes.

Con todos los comentarios que hemos leído parece posible deducir que la aplicación de las nuevas tecnologías por empresas de Marketing Multinivel es una aplicación obvia a su forma de negocio, que lo mejorará en cuanto a forma de distribución y movimiento de datos, sin detrimento del servicio al cliente, clave de la fidelización en Internet, que aún siendo la máxima preocupación actual en los países del norte de Europa, con mayor desarrollo en comercio electrónico, no lo es tanto en los países del sur, más enfocados en la venta (recordando la historia de la evolución en la orientación del Marketing).

Además, empresas como Alticor están tratando de adecuarse a los mercados locales, esto es, aplicando la frase “en Internet piensa global pero actúa local”, decantándose por una adaptación especial para cada país y no siguiendo expresamente la forma del plantearse el negocio en Estados Unidos³⁰⁵, dejando que cada país enfrente el negocio electrónico y el espacio web con su propia idiosincrasia. Otra de las claves a las que debe atender Amivo para una presencia exitosa en Internet es dar abundante información de los productos, se tienen que tener todas las respuestas preparadas ya que no existe un vendedor que le aconseje, lo que redundará en una mejora de la imagen corporativa, en un apoyo a la venta y en una comodidad en el web que favorecen las nuevas tecnologías.

³⁰⁵ Stevens, S. Directora de Comunicación Corporativa de Alticor en Estados Unidos. E-mail del 19 de diciembre de 2000.

CAPÍTULO III

GESTIÓN Y COMUNICACIÓN EMPRESARIAL EN EL MARKETING MULTINIVEL

III. GESTIÓN Y COMUNICACIÓN

EMPRESARIAL EN EL MARKETING

MULTINIVEL

- III. 1. Cultura empresarial en Marketing Multinivel
- III. 2. El Plan de Marketing
- III. 3. Auspiciamiento de nuevos distribuidores
- III. 4. Creación y mantenimiento de la red
- III. 5. Técnicas de ventas en Marketing Multinivel
- III. 6. La comunicación del Empresario Independiente
- III. 7. La comunicación del Sistema de apoyo y de la empresa fabricante

III. 1. CULTURA EMPRESARIAL EN MARKETING MULTINIVEL

En este capítulo de la investigación abordaremos algunos aspectos prácticos del desarrollo del negocio del Marketing Multinivel que consideramos de gran relevancia para el entendimiento del complejo sistema del cual estamos tratando. El orden que hemos elegido no es arbitrario, y si bien no coincide con los pasos o fases que sigue el distribuidor es mucho más didáctico para la comprensión de los posteriores apartados. Empezamos en este apartado destacando algunas características de la “cultura empresarial” en el marketing multinivel para luego abordar el desarrollo de un Plan de Marketing de Multinivel que ayudará a la comprensión del funcionamiento de este tipo de negocio. También hemos querido plantear cómo se realiza el auspiciamiento, creación y mantenimiento de la red ya que es de gran importancia en la asimilación del funcionamiento de este tipo de negocio. Destacamos algunas técnicas de ventas usadas y en los últimos apartados se detalla cómo es la comunicación que existe dentro del Marketing Multinivel, tanto del distribuidor independiente, como del Sistema así como de la empresa fabricante.

En este primer apartado vamos a resaltar los aspectos organizativos más importantes de las empresas de Marketing Multinivel. Creemos de interés plantearnos cómo los empresarios independientes afrontar la dirección de su propia empresa y cómo se desarrollan las relaciones empresariales en los grupos, teniendo en cuenta las bases teóricas sobre las que están sustentadas estas relaciones, aunque no haya una designación consciente de este tipo de estrategias sino que vengan marcadas las directrices por la propia configuración, por la propia esencia, del negocio en sí.

Chris Argyris³⁰⁶, profesor de la Universidad de Harvard, observa que los valores con que opera la mayor parte de las organizaciones^{Comentario} a través de sus líderes tienden a asumir o a producir un nivel de inmadurez psicológica en las personas que tienen a su cargo, al tratarlos como

³⁰⁶ Argyris, C. y Schön, D. A. *Organizational learning: a theory of action perspective*. Boston, Massachusetts, Edita Addison-Wesley, 1978.

^{Comentario} En Marketing Multinivel cada distribuidor tiene, en la red que ha creado, lo que se suele denominar “organización”, y según va tomando una posición más sólida en el negocio se va convirtiendo en más líder de su organización. Es por esto por lo que hablamos de “los líderes” para referirnos a personas que tienen un volumen grande de personas en su red. En España, el global de los distribuidores es la “organización Costa” ya que Cristina Costa es la persona con la red más amplía, coexistiendo con organizaciones muy importantes de sus frontales como la de Miguel Aguado o Ángel de la Calle. En el texto de Argyris no se refiere en ninguna medida a estas organizaciones y líderes concretas, pero se puede hacer un paralelismo en lo que a conceptos se refiere.

dependientes e irresponsables que hay que “controlar y mandar”. Argyris propone la existencia de dos paradigmas organizativos básicos:

1. El burocrático-controlador (Modelo I): Para Argyris, este modelo sólo sirve para situaciones rutinarias o de emergencia, en las que las personas han de funcionar a modo de termostatos simples.
2. El orientado al aprendizaje mutuo continuo (Modelo II): Si la organización se mueve en un contexto de cambio y de necesidad de solucionar problemas ambiguos y complejos se necesita otra forma de pensar y otras conductas profesionales. Las empresas, según Argyris, no acostumbran a tener suficientemente presente la necesidad de los empleados de triunfar psicológicamente... y suelen crear situaciones de dependencia y de control externo. Ante esta situación, son frecuentes el absentismo físico y psicológico, la pérdida de tiempo, la creciente importancia concedida a los factores materiales, el no-compromiso y la inhibición laboral como medidas adaptativas por parte de los trabajadores.

Siguiendo con trabajos posteriores de Argynis³⁰⁷, al analizarlos, apreciamos una serie de baremos que podemos relacionar con el sistema de liderato empresarial que se puede crear en Marketing Multinivel. Por tanto, para este autor, desde el punto de vista psicológico, la vivencia de “éxito” ha de contener cuatro elementos esenciales:

1. Posibilidad de definir por uno mismo los objetivos a alcanzar.
2. Relación de los objetivos con las propias necesidades, capacidades y valores de cada cual.
3. Posibilidad de definir por uno mismo la forma de conseguir los objetivos.
4. La consecución de los objetivos ha de suponer un nivel de aspiración realista que represente un reto y que requiera poner a prueba capacidades hasta entonces no desarrolladas por la persona.

Y no podemos olvidar un quinto elemento de la percepción de éxito: el reconocimiento y celebración del logro.

Si en el apartado de motivación analizamos la gran importancia que se le daba a la determinación de las metas, podemos observar que en la dirección empresarial de las compañías

³⁰⁷ Argynis, C.; McLain Smith, D. y Putman, R. Action science. San Francisco, Edita Jossey-Bass Publishers, 1987.

modernas se consideran “las intenciones conscientes de la persona (sus metas u objetivos” como determinantes primarios de su motivación para el esfuerzo de acción”³⁰⁸, lo cual esta bastante próximo también a los conceptos que estamos analizando en Marketing Multinivel. Locke y sus colaboradores demostraron claramente que cuando las personas persiguen unos objetivos desafiantes desarrollan un mejor rendimiento que cuando pretenden la consecución de unos objetivos más fáciles de obtener.

Entre los líderes del multinivel se plantea usualmente el establecimiento de metas como planteamiento de un progreso empresarial, además el éxito se considera un estado mental, que no tiene que tener relación con Amway o cualquier otra empresa de Marketing Multinivel, sino que “el éxito gira en torno a diez o quince principios de éxito, que se combinan entre sí y que hay que ir interiorizando”³⁰⁹.

Las Teorías de Argyris y Locke han generado gran parte de las ideas de la Dirección por Objetivos (DpO) que hemos estado comentando. Uno de los problemas que consideramos que tiene la DpO como filosofía es la concienciación, por influencia de la escuela económica cuantitativa, de que “si no se puede medir, mejor olvidarse de ello”, por ejemplo tenemos la definición de Reddin³¹⁰: “La DpO es la determinación de áreas y estándares de medida eficientes para los puestos directivos y las conversiones periódicas de éstos en objetivos a cumplir, en fechas determinadas, asociados a ellas, vinculados horizontal y verticalmente y con la planificación futura”.

Respecto a las limitaciones de la DpO (rigidez, generan impotencia, a veces quedan en formulaciones, los objetivos suelen ser muy pretenciosos, obsesión por conseguir los objetivos) cabe decir que, aún teniéndolas, existen en España un elevado número de empresas que siguen manteniendo la Dirección por Instrucciones (DpI). Podemos analizar en las diferenciaciones existentes entre la DpI, la DpO y la Dirección por Valores (DpV) para comprobar la mejor adecuación de la DpV a las organizaciones en redes propias del Marketing Multinivel.

³⁰⁸ Locke, E. A. Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational behavior and human performance*. Mayo, 1968 (en García y Dolan, opción citada).

³⁰⁹ Costa, L. Un plan de acción bien diseñado. Seminario en Alicante, 23 de octubre de 1993.

	DpI	DpO	DpV
Situación de aplicación preferente	Rutina o emergencias	Complejidad moderada. Producción relativamente estandarizable	Necesidad de creatividad para la solución de problemas complejos
Nivel medio de profesionalización de los miembros de la organización	Baja escolarización (dirección de operarios)	Profesionalización media moderada	Alto nivel de profesionalización media o <i>formación continuada</i>
Tipo de liderazgo	Dirigista tradicional	Administrador de recursos	Legitimador de transformaciones
Tipo de consumidor	Usuario-comprador	Usuario-cliente	Cliente con criterio y libertad de elección
Tipo de ofertas de productos	Monopolista Estandarizada	Segmentada	Altamente diversificada y cambiante
Tipo de estructura organizativa	Piramidal con múltiples niveles	Piramidal con pocos niveles	Redes, alianzas funcionales, estructuras de equipos de proyecto.
Necesidad de tolerancia de ambigüedad	Baja	Media	Alta
Necesidad de autonomía y responsabilidad	Baja	Media	Alta
Estabilidad del entorno	Entorno estable	Entorno moderadamente cambiante	Entorno muy cambiante
Organización social	Capitalista industrial	Capitalista post-industrial	Post-capitalista
Filosofía de control	Control-supervisión descendente	Control-estímulo del rendimiento profesional	Potenciación del autocontrol de las personas
Propósito de la organización	Mantenimiento de la producción	Optimización de resultados	Mejora constante de procesos
Alcance de la visión estratégica	Corto plazo	Medio plazo	Largo plazo
Valores culturales básicos	Producción cuantitativa Fidelidad Conformidad Cumplimiento Disciplina	Racionalización Motivación Eficiencia Medición de resultados	Desarrollo Participación Aprendizaje continuo Creatividad Confianza mutua Compromiso

Tabla 3. 1.: Diferencias entre la DpI, la DpO y la DpV. Fuente: García y Dolan (op. cit.) y aportaciones de elaboración propia (cursiva).

³¹⁰ Reddin, B. y Ryan, D. Manual de dirección por objetivos. Bilbao, Edita Deusto, 1993.

Siguiendo a García y Dolan, además de la función genérica de absorber complejidad organizativa, la DpV está directamente orientada a rediseñar culturas y facilitar así el gobierno de los cambios estratégicos de la empresa para adaptarse a su entorno y para superar todo tipo de tensiones. Consideramos desde nuestra perspectiva que la aplicación de una DpV podría favorecer tanto la eficacia de los distribuidores independientes como, fundamentalmente, el de las empresas fabricantes en este negocio.

Esta consideración es debida a la observación del sistema y a la opinión de distribuidores para quienes no existe un vínculo de entendimiento entre la empresa fabricante y los distribuidores independientes, especialmente los que tienen más volumen de negocio que son los que más en contacto están con la empresa fabricante. Con el fin de desarrollar esta idea hemos de comprender cuatro elementos conceptuales:

1. Los dos niveles de la “cultura” de empresa.

El concepto antropológico y psicosocial de “cultura” de empresa fue popularizado desde que Tom Peters y Robert Waterman, entonces consultores de McKinsey, plantearon en su éxito de ventas “En busca de la excelencia”³¹¹ (los significados de *la excelencia* los hemos analizado en el Capítulo II de nuestra investigación, en el análisis de los libros usados en la motivación del distribuidor independiente), de los años ochenta, que determinadas empresas que obtenían resultados espectaculares se diferenciaban de su competencia precisamente por tener una determinada “cultura”.

Estos autores crearon el marco conceptual de las “7S”, que coloca en el centro de los valores compartidos o “*shared values*”^{Comentario} y a su alrededor en forma de satélites, otras “6S”: *Strategy* (estrategia), *Structure* (estructura), *Systems* (sistemas y procedimientos), *Staff* (equipo humano) y *Style* (estilo de liderazgo). Estos trabajos tienen ciertas similitudes con los tan populares trabajos de Cornejo en el Marketing Multinivel y la cultura de empresa de los distribuidores independientes. Si Cornejo planteaba una serie de características de la Excelencia, Peters y Waterman también lo hacen, lo que nos puede servir de comparación entre los diferentes autores:

³¹¹ Peters, T. J. y Waterman, R. H. In search of excellence. Nueva York, Edita Warner Books, 1982.

^{Comentario} La “S” de “*shared values*” (valores compartidos) ha sido en ocasiones tratada como equivalente de “supraordinary goals” (metas u objetivos de orden superior), quedando entonces desprovista de la significativa aceptación de “valores” y de “compartidos”. También los *shared values* se utilizan como sinónimos de *core values* o “valores nucleares” o “esenciales”.

1. Orientación a la acción.
2. Proximidad al cliente.
3. Autonomía y espíritu emprendedor interno.
4. Productividad gracias a las personas.
5. Dirigidas mediante valores en la práctica diaria.
6. Se basan en lo que saben hacer verdaderamente bien.
7. Estructura simple y ágil.

Cuadro 3. 1.: Siete atributos característicos de las empresas excelentes.

Fuente: Peters y Waterman.

Un estudio de José M^a Viedma³¹² ha recogido los principios de excelencia de las principales empresas españolas. Según dicha investigación, todas ellas tienen un liderazgo carismático, alrededor del cual, como las “7S”, se agrupan tres categorías estratégicas (el exterior, construir sobre bases preexistentes y potenciar sus capacidades) y otras tres denominadas culturales (integrar y motivar, fomentar un espíritu emprendedor y un sistema de valores de orden superior^{Comentario}). En este sentido podemos entender que la cultura de la empresa, o forma característica de pensar y hacer las cosas en ella, es equivalente, por analogía, al concepto de personalidad a nivel individual. Según uno de los psicólogos empresariales más respetados, Edgar H. Schein³¹³, la cultura de toda empresa está compuesta por dos niveles esenciales:

- A. El nivel de “lo que se piensa en la empresa”, el cual es implícito y está constituido por las creencias o supuestos básicos y, sobre todo, por los valores esenciales.
- B. El nivel “explícito u observable”, compuesto por lo que la empresa hace y por lo que la empresa aparenta que es.

Respecto a los criterios de Schein consideramos importante resaltar que hemos percibidos ciertas diferencias en las percepciones que los distribuidores tienen en el primer nivel de la cultura de empresa. Es decir, que los distribuidores tienen diferentes creencias con respecto a la empresa fabricante. Este aspecto lo analizaremos

³¹² Viedma, J. M. La excelencia empresarial española. Edita Viama Editores, 1990.

^{Comentario} Este “sistema de valores de orden superior” se basa en cuatro grandes pilares: fe en el negocio, honestidad, seriedad y cordialidad.

³¹³ Schein, E. H. La cultura empresarial y el liderazgo. Barcelona, Edita Plaza & Janés, 1988.

posteriormente en nuestra investigación empírica. Respecto a la percepción de la opinión pública, o la cultura empresarial del propio gremio de empresarios independientes, sería interesante realizar también una investigación, si bien inferimos de nuestra experiencia que la imagen percibida de los distribuidores por parte de los consumidores difiere en gran medida de la identidad que éstos pretenden ofrecer. Los mecanismos que usan para consolidar su cultura empresarial (rituales, símbolos, lenguajes propios y transmisión oral de leyendas y mitos) deberían acometer una serie de cambios para trasladar a la opinión pública nuevas y más eficaces creencias.

2. La formulación de la visión, la misión y la cultura operativa.

Hemos detectado dentro de las empresas de Marketing Multinivel, así como en los libros sobre estrategia de empresa y los casos reales de planes estratégicos que hay una considerable confusión entre los términos de visión, objetivos, finalidades tácticas, propósito estratégico, misión, metas, ambiciones, principios, guías de comportamiento, etc. La DpV propone una clarificación práctica que se puede visualizar en la siguiente figura:

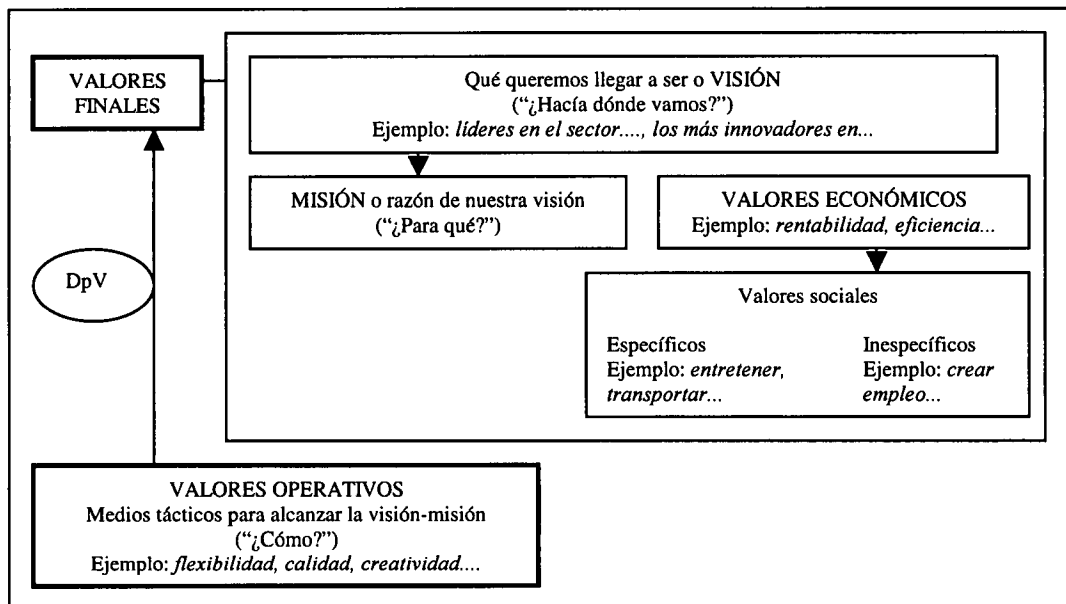


Figura 3. 1.: Clasificación de los valores a manejar por el empresario.

Fuente: García y Dolan.³¹⁴

³¹⁴ García, S. y Dolan, S. L. La dirección por valores. Madrid, Edita McGraw-Hill, 1997.

Lo que da claridad a una organización es precisamente la claridad y consenso de sus metas y principios o, lo que es lo mismo, de sus fines y de sus valores operativos. Lógicamente, a continuación han de venir los objetivos intermedios. Así pues, ya desde la empresa fabricante o desde el Sistema de Apoyo, consideramos que se deberían reconsiderar las metas y principios para que tanto los distribuidores como la opinión pública tuviesen una clara percepción de ellos. Así mismo, los valores finales son esenciales para dar sentido y cohesionar el esfuerzo de hacia dónde va la empresa a largo plazo, y hacen referencia al tipo de negocio que se quiere llegar a ser, la diferenciación como negocio que se quiere obtener, etc.

3. La “gestión del cambio” para cubrir la distancia entre la visión de futuro y la realidad actual.

El concepto de “gestión del cambio” (*change management*) está utilizándose en los últimos años para hacer referencia al necesario manejo de los aspectos humanos en todo plan de cambio en la empresa a cualquier nivel (introducción de nuevas tecnologías, planes estratégicos, programas de calidad total, etc.). Este concepto surge para avanzar en los cambios organizativos adecuadamente planificados, esto es, para reforzar los puntos débiles mediante la construcción colectiva de nuevas creencias y valores que sustenten nuevas estructuras, nuevos procedimientos internos y nueva política de personas, con el fin de crear mejor servicio e incrementar el mercado.

Se ha de contemplar el cambio como una oportunidad para “repensar” y relanzar estratégicamente a la empresa más que como una amenaza para el “*statu quo*” heredado del pasado. Por ello los distribuidores de Marketing Multinivel podrían llevar a cabo esta revisión de sus estrategias, aunque más si cabe las empresas fabricantes de multinivel, desde el ángulo de retomar, no por ello cambiando los valores que han imperado hasta ahora, las relaciones con los distribuidores en algunos aspectos, en un entorno de colaboración más cercano.

4. Los valores para encauzar procesos hacia la visión estratégica.

Uno de los factores que consideramos que ha conseguido mantener a muchos distribuidores durante un periodo largo de años ha sido la existencia de unos pocos valores compartidos por todas las personas que componen el grupo de los distribuidores

independientes de una marca, en concreto refiriéndonos a los distribuidores independientes de Amway o cualquier empresa de multinivel. El compartir estos valores es inmensamente más fuerte para cohesionar y encauzar un esfuerzo de desarrollo estratégico que el más completo libro de procedimientos.

Más que analizar problemas del pasado, o incluso deficiencias actuales, de forma racionalista, la DpV facilita el liderazgo para la construcción de un “debe ser” colectivo y unas “reglas de juego” para encauzar el futuro; libremente escogidas y asumidas, teniendo así un incalculable valor transformador e introductor de coherencia a todo lo largo y ancho de las redes de distribuidores de la empresa. Debido a los problemas que han surgido en los últimos años dentro del negocio del multinivel, consideramos, por tanto, importante que se afronte el futuro de una forma coherente y con una mayor claridad respecto a los valores existentes en el negocio.

Consideramos que la frecuente incoherencia o conflicto entre lo que se teoriza que se hace y lo que realmente se hace es fuente de confusión, de falta de compromiso y de “absentismo psíquico” por parte de los distribuidores. La empresa Amway por ejemplo, así como algunos distribuidores, plantean la necesaria claridad respecto a todo el entorno que rodea al negocio de la distribución multinivel, pero en la práctica es frecuente observar que la información no circula entre los distribuidores con la fluidez necesaria o en algunos casos, como el abandono del negocio por parte del que era distribuidor diamante y por tanto líder del multinivel, Emilio Montaraz, sencillamente se mantiene desinformado al distribuidor.

Según Nuria Chinchilla³¹⁵ el elemento de la DpV más crítico para su éxito es precisamente la coherencia de los líderes o directivos entre lo que dicen que piensan y lo que verdaderamente hacen a lo largo del proceso.

Por ello consideramos que sería importante que los líderes de la distribución multinivel realizaran de forma coherente su negocio, especialmente la relación entre lo que dicen en sus conferencias, que en este sector tiene especial relevancia, con lo que luego se hace.

³¹⁵ Chinchilla, N. Rotación de directivos. Barcelona, Edita Gestión 2000, 1996.

Algunos distribuidores son de la opinión de que si un líder fomenta la seriedad en el negocio y la asistencia a los seminarios como complemento del ejercicio del negocio, éste líder debería luego preparar también seriamente sus charlas, como parte del negocio que son.

Por todo esto defendemos la idea de que la aplicación de la Dirección por Valores en las empresas de Marketing Multinivel es la más adecuada para su implementación, y que ciertos cambios son necesarios para adaptarse a las nuevas estrategias de comercialización que se están efectuando en el sector.

Con esto no queremos decir que en cierta forma no se haga o al menos que no se intente, que de hecho creemos que así es como se realiza en Multinivel en la mayoría de los casos, sino que es la opción que creemos más eficaz. Y esto no implica abandonar la idea de los objetivos, ya que, si los valores sirven para atribuir sentido a la acción, los objetivos sirven para traducir la acción en rendimientos y recompensas específicos. Los valores esenciales compartidos vienen a ser elementos críticos de éxito alrededor de los cuales ha de girar la estructuración de objetivos de carácter instrumental intermedio. Proponemos que ya que las organizaciones en Marketing Multinivel están formadas por redes, la relación entre las redes sea mayor y las propuestas de crecimiento acordes entre la red.

No consideramos vital para nuestra investigación detallar concretamente los pasos que deberían realizarse para la implementación de la DpV, tanto en las empresas fabricantes como en las empresas independientes de marketing multinivel, ya que ello probablemente supondría una investigación paralela, pero si era necesario traer estos aspectos que hemos señalado como base para la reflexión por parte de los especialistas en esta temática y como ayuda a la comprensión de este sistema de negocio.

Finalmente, transcribimos la cultura de empresa de las empresas de Marketing Multinivel aportando dos ejemplos, por un lado, la cultura de la empresa Amway, y por otro, la de los distribuidores de Amway, reflejado en la Guía del Éxito, distribuido por el Sistema:

1. Amway Culture

● MISIÓN

Ofrecer a todos, mediante el Plan de Ventas de Amway, la oportunidad de lograr sus objetivos.

● META

Ser el negocio de venta directa con más éxito del mundo entero.

● VALORES

1. Cultura

Los distribuidores, empleados y familias fundadoras son las guardianas de la cultura de Amway.

2. Distribuidores

Nuestra asociación con los distribuidores es esencial para el desarrollo de nuestro negocio, caracterizado por la honradez, integridad y respeto mutuo. Apoyamos a los distribuidores con nuestro respeto por:

- ♦ Los principios del Plan de Ventas.
- ♦ Las Reglas de Conducta y el Código de Ética.
- ♦ La protección de la independencia del distribuidor.

3. Clientes.

En asociación con los distribuidores, nos dedicamos por entero a nuestros clientes, ofreciéndoles servicio personal y productos de alta calidad y valor, tal como se refleja en la Garantía de Satisfacción.

4. Empleados.

Respetamos a nuestros empleados, reconociendo su dignidad, derechos y contribuciones como individuos. Nos comprometemos a proporcionarles un medio laboral que estimule su

creatividad, su calidad y su dedicación, y a ofrecerles la formación necesaria para que aumenten su productividad, sus logros y su satisfacción personal.

5. Productos.

Suministramos una gama de productos y servicios exclusivos y ofrecemos calidad y valores elevados, como resultado de nuestra constante y extensa labor de investigación y desarrollo, así como del control de la calidad.

6. Logros.

Trabajamos con el espíritu de que “¡Sí, se puede hacer!”, alentando la innovación, fomentando y recompensando los logros individuales y colectivos.

7. Rentabilidad.

Nos esforzamos por mantener una operación rentable que garantice la estabilidad y proporcione un crecimiento.

8. Oportunidad.

Nuestro objetivo es ofrecer la oportunidad Amway a tantas personas como sea posible en el mundo entero.

9. Valore cívicos.

Reconocemos nuestra responsabilidad para con la sociedad y el medio ambiente y nos regimos según las reglas cívicas correctas.

Richard DeVos
Co-fundador
Corporación Amway

Jay Van Andel
Co-fundador
Corporación Amway

2. Cultura de Empresa de la red de Distribuidores de Amway

- **VISIÓN:** Un hogar, una empresa. Calidad de vida al alcance de todos.
- **MISIÓN:** Unidos, potenciar al individuo para que cada uno consiga sus objetivos o sueños.
- **ASPIRACIÓN:** Que cada persona conozca esta oportunidad sin límites.

- **COMPROMISO:** Dar lo mejor de uno mismo asegurando el éxito que cada uno quiera alcanzar.
- **ÉTICA:** Respetar la libertad personal y actuar con honestidad y transparencia.
- **VALORES:** Transmitir un proyecto global, respetando la diversidad de culturas.
- **POLÍTICA:** Gestionar nuestra empresa con estilo participativo y flexible.
- **OBJETIVO:** Crear negocios en crecimiento sostenible, sólidos y rentables.
- **METAS:** Formar líderes que enseñen a los asociados a ganar dinero desde el primer momento.
- **ESTRATEGIAS:** Diseñar acciones que aseguren la rentabilidad de cada empresa, permitiendo armonizar la vida profesional y familiar.

Estas son las dos declaraciones de cultura de empresa que manifiestan tanto Amway como empresa fabricante, como los empresarios independientes de este negocio. Si analizamos su contenido podemos observar ciertas diferencias y semejanzas acordes con los análisis que estamos realizando en nuestra investigación.

III. 2. EL PLAN DE MARKETING MULTINIVEL

En este apartado, "El Plan de Marketing Multinivel", se describe el aspecto más práctico de lo que hemos venido denominando "el plan de marketing" o "el plan". Cuando el distribuidor independiente se pone en contacto con un candidato se acuerda una reunión en la que el distribuidor "da el Plan a ese candidato". Nosotros desarrollamos un Plan tipo, fruto de haber asistido a una serie de planes. Hemos tomado aquel mensaje que considerábamos se desarrolla más frecuentemente y puede servir de ejemplo base.

En otros apartados de nuestra investigación nos hemos referido "al plan" como el Plan de Marketing y Ventas de Marketing Multinivel. Cada empresa de este sector suele tener el suyo característico, de ahora en adelante lo denominaremos "Plan" o Plan de Marketing". Por lo observado podemos concluir que el Plan que ha dado origen a la mayoría de los Planes existentes es el realizado por Amway. Este Plan comprende las bases del negocio y no está redactado en ningún documento, ya que es dinámico y va sufriendo modificaciones a lo largo del tiempo, que se notifican a los distribuidores mediante la revista Amagram o por comunicados.

Pero coloquialmente, los empresarios independientes denominan "plan" a la exposición que se le hace a un distribuidor potencial del negocio o a un grupo, para intentar que entre a formar parte de él. Así un distribuidor dirá: "Esta tarde voy a dar el Plan a un amigo de Arturo" cuando se dirija a plantearle cómo funciona el negocio del Marketing Multinivel, las escalas de rappels, etc. intentando persuadirlo para que le interese la oferta.

El distribuidor no tiene una técnica concreta para dar el Plan, pero cada distribuidor suele adaptar el Plan al receptor en función de dos aspectos fundamentalmente: el nivel socio cultural del receptor y los anhelos y necesidades de éste. Crea un esquema en función de sus mentores y de las personas que más le han gustado en las cintas de cassettes.

También para dar un Plan suele tener una exposición más larga o más corta para el distribuidor dependiendo de la situación, por ejemplo, si hay más de una persona suele ser un poco más larga. Por otro lado, el distribuidor suele decir que el Plan está muy afectado por el estado de ánimo del distribuidor, por lo que también hay que prepararse psicológicamente para la exposición del Plan.

A continuación vamos a transcribir, con adaptaciones y comentarios *ad hoc* (para hacerlo más comprensible y teniendo en cuenta que este planteamiento se realiza siempre mediante comunicación oral, lo cual dificulta sobremanera la percepción global del mensaje a transmitir), cómo sería el Plan dado por un distribuidor^{Comentario,} que, como hemos mencionado anteriormente se puede plantear como un modelo base. El Plan se ha desarrollado de forma temporal real, es decir, describiendo desde el principio al final las fases por las que va pasando la comunicación del distribuidor independiente a lo largo de su exposición del Plan.

Desarrollo de un Plan Tipo de Marketing Multinivel:

► En primer lugar, se persigue conocer las necesidades, deseos, objetivos o sueños de la persona a quien se le expone el Plan, se introduciría más o menos de la siguiente manera:

Bueno, vamos a hablar de un negocio, algo que posiblemente usted/tu^{Comentario,,} no quieras hacer, y a mí me gustaría saber... ¿qué valoras tú más, el tiempo o el dinero?... Cuando conteste, se le pregunta: ¿Qué harías si dispusieras de más tiempo? Escucho y tomo nota mental, y después le pregunto: ¿Qué harías si dispusieras de más dinero? Se repite la escucha activa y se continua la exposición.

Pues vamos a hablar de ¿en qué consiste esta idea?... Es una oportunidad multi-opcional, ya que existen 4 niveles en los que puedes participar. Y para explicarlo vamos a imaginar una central de compras.

Hago un inciso y digo que lo que vamos a hablar esta basado en las nuevas tecnologías, las nuevas formas de comunicación basadas en la informática e Internet.

^{Comentario,} En el transcurso de esta investigación se ha acudido a distintos planes, dados por distribuidores de diferentes zonas geográficas y condiciones de cultura empresarial. Casi todos son bastante parecidos, unos ahondan más en la parte económica, otras en la del cumplimiento de un sueño y otro, por ejemplo, en el dinero de bolsillo que puede aportar a una economía doméstica. De todos ello hemos seleccionado el de Francisco Santos, distribuidor en activo frontal de Roberto y Loli Ritchie, por considerarlo, dentro de los actualizados, el más completo.

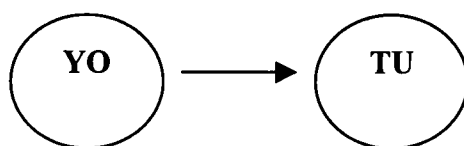
^{Comentario,,} Aunque a veces se emplea "usted" como sustantivo de referencia, lo más habitual, por que así lo hemos contrastado en nuestras observaciones es el uso de "tú". Por lo cual, en esta exposición vamos a referirnos con "tú". Así mismo, se supone que el auspiciador esta hablando en primera persona, por lo que las referencias a "mí" y otros se refieren al propio empresario independiente. Por otro lado, lo

Así que imaginemos una central de compras con una serie de artículos de muy variada gama, desde artículos de cosmética y cuidado del hogar hasta electrodomésticos o relojes.

Tu tienes cuatro formas de participar:

- 1. Ser cliente de esta central de compras, lo que no te supone ningún gasto; y tampoco un beneficio económico, excepto buen precio, calidad garantizada (existe una Garantía de Satisfacción de 90 días para probar cualquier producto y si no quedas satisfecho recupera el dinero) y servicio. También hay un Club en el que se puede participar de un programa de descuentos y viajes, seguros médicos, etc.*^{Comentario}
- 2. Ser asociado. Para ello necesitas firmar un contrato con el centro distribuidor y tienes las ventajas del cliente, pero es un precio de mayorista. No puedes obtener beneficios por asociar más personas, es una forma de comprar más barata (un 25% de media de descuento); el contrato de asociado cuesta unas dos mil pesetas por un año y tienes derecho a recibir cierto material (catálogos, listas de precios, etc.).*
- 3. Ser socio consumidor: A partir de esta relación mercantil con el centro distribuidor se puede considerar la posibilidad de iniciar un negocio previo; aunque lo que se realiza es prácticamente igual a la cuarta opción, por ello me centro en la cuarta opción y después vuelvo a la diferencia.*
- 4. Empresario Independiente (E. I.): Es la persona que desarrolla un negocio y que ha decidido hacer de esta idea una forma para tener beneficios.*

En este momento, y sobre un papel o pizarra se empiezan a introducir los círculos característicos del multinivel y se comienza con la exposición del Plan.



que se refiere a texto literal lo señalaremos con cursiva, mientras que aclaraciones, pensamientos, etc. se señalarán de forma normal.

^{Comentario} Se está refiriendo a la posibilidad de pertenecer al "Privilege Club", una fórmula de compra en la que los envíos los realiza directamente Amway, aunque los puntos repercuten en un distribuidor. Este Club tiene una serie de privilegios de compra, fundamentalmente promociones especiales.

Así que nos propondremos en un plazo "indicativo" de un año crear una facturación de dos millones al mes, para con esa facturación obtener un beneficio aproximado de doscientas mil pesetas al mes, y vamos a explicar qué hay que hacer para llegar a esa facturación.

En primer lugar, se firma un contrato mercantil entre tú y la central de compras, tendrás un número que será el instrumento informático de referencia para crear la facturación y a partir de aquí puedes hacer tres cosas para crear esa facturación:

:

1º Consumir: Puedes comprar a nivel minorista o de usuario y pagar a nivel mayorista, con Garantía de Satisfacción de 90 días y un buen servicio, pues lo recibes en casa en dos o tres días; lo que haces es cambiar el lugar de compras... ¿por qué? Para obtener un beneficio.

2º Vender los productos

3º Recomendar la idea a otras personas: Para que participen en algunas de las cuatro opciones mencionadas (cliente, asociado, socio consumidor o empresario independiente), y, tú obtendrás una de las posibles opciones como respuesta:

SI le interesa participar en alguna de las cuatro opciones.

NO le interesa participar en nada. (En este supuesto de que no le interese participar en nada, se termina el plan).

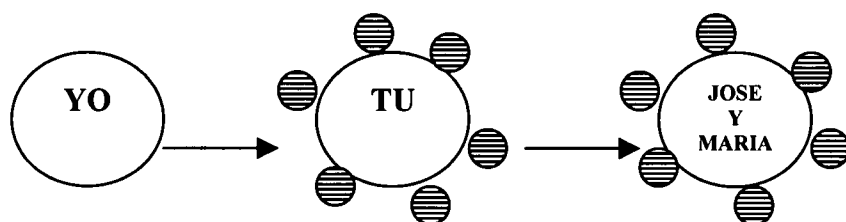
En el supuesto de que SI le interesa participar hay que distinguir diferentes supuestos:

- I. Si le interesa participar como cliente puede optar por ser cliente personal y comprar a través de ti, o bien, ser cliente de la central de compras y es la central quien le envía los productos y le provee de los servicios, él tiene un precio y tú un margen que, o cobras directamente o recibes al final de mes junto con un extracto de los movimientos de los clientes.*
- II. Si le interesa participar como asociado, el precio suyo y el tuyo de compras son idénticos.*

En cualquiera de los supuestos I y II la facturación de ellos se considera como tuya personal, pues se suma a la facturación tuya, ya que en estos dos supuestos el candidato no tiene número propio, pues no está interesado en desarrollar el negocio.

Lo realmente interesante para ti es cuando a una persona le interesa participar como socio consumidor (S.C.) o empresario independiente (E.I.), supuestos éstos que vamos a considerar idénticos, pues a largo plazo el socio consumidor pasará a ser empresario independiente.

Nuestro objetivo va a ser buscar juntos seis personas que quieran participar como empresarios independientes y ayudarles a ellos a desarrollar los primeros pasos; esto, lo haremos juntos y entonces, cuando comencemos a ayudarles a ellos, pongamos José y María, una pareja que participa como socios consumidores o empresarios independientes. Y estamos con ellos para proponerles a sus amistades el desarrollo del negocio, algunos de los amigos de José y María participaran como clientes y asociados y esa facturación será incluida como facturación personal de José y María.



● = Persona que ha dicho que NO

El número de José y María está relacionado informáticamente con el tuyo y la facturación tuya, la de tus clientes asociados, así como la de José y María y sus clientes asociados; se suma para ese objetivo de dos millones que nos hemos propuesto como meta.

Igual que con José y María, buscamos otras cinco personas más (es un ejemplo, pueden ser dos personas o las que queramos) y ayudaremos a esas personas (las que estén dispuestas a trabajar y a aprender) a que encuentren a otras personas y repetimos el proceso. Nadie tiene obligación ninguna, ni de compra mínima ni máxima.

Supondremos ahora que ha pasado un año y vamos a poner unos ejemplos de cómo se gana el dinero.

Existe una tabla de rappels que aproximadamente en pesetas es:

<i>Pesetas</i>	<i>% de rappel</i>
<i>40.000</i>	<i>3%</i>
<i>100.000</i>	<i>6%</i>
<i>200.000</i>	<i>9%</i>
<i>400.000</i>	<i>12%</i>
<i>700.000</i>	<i>15%</i>
<i>1.100.000</i>	<i>18%</i>
<i>1.700.000</i>	<i>21%</i>

Cada mes se abre a cero pesetas y se computa lo del mes.

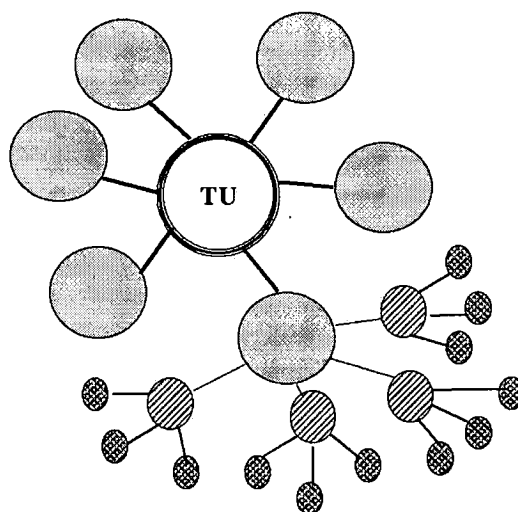
Este documento, comenta el distribuidor, no tiene "la gracia" que puede tener la comunicación directa, es necesaria "la chispa" del entusiasmo.

Lo que comenta el distribuidor es lógico ya que se están eliminando todos los recursos de la comunicación no verbal, los cuales, huelga decir, son fundamentales en la comunicación interpersonal.

A continuación, en algunos casos, pueden venir algunos ejemplos más concretos de cómo funcionan las retribuciones económicas, dependiendo fundamentalmente del interés del interlocutor. Así vamos a transcribir algunos de estos ejemplos siguiendo con los formatos de letra anteriores:

EJEMPLO 1:

En un año asocias a seis personas que asocian a cuatro, que a su vez, asocian a tres. Tal que gráficamente sería algo así (se dibuja en extensión sólo una pata pero se supone que las seis están igual de desarrolladas):



Tu facturación personal en el mes número 12 a partir de la firma del contrato es de 40.000 pesetas (incluye tu consumo, tus clientes y asociados) y supondremos igual para todo el mundo.

Si en la Red hay: $1 + 6 + 24 + 72 = 103$ personas, tu facturación será de 4.120.000 pesetas y tu nivel del 21%, la facturación de José y María será de 40.000 $(1 + 4 + 12) = 448.000$ pesetas y su nivel será del 12%.

Cada cual cobre de acuerdo a su nivel.

¿Cuánto ganas tú?

Tu nivel es el 21%

El nivel de José y María del 12%

Diferencial 9% sobre 680.000 pesetas = 61.200 pesetas

<i>Igual con seis grupos, cobrarás</i>	<i>367.200 pesetas</i>
<i>+ 21% de tu volumen personal sería (40.000)</i>	<i>8.400 pesetas</i>
<hr/>	
	<i>375.600 pesetas</i>

¿Qué ganarían José y María?

El Nivel de José y María es del 12%

El Nivel de su primera línea es 6% (4×40.000)

Diferencial 6% de 160.000 = 9.600 pesetas

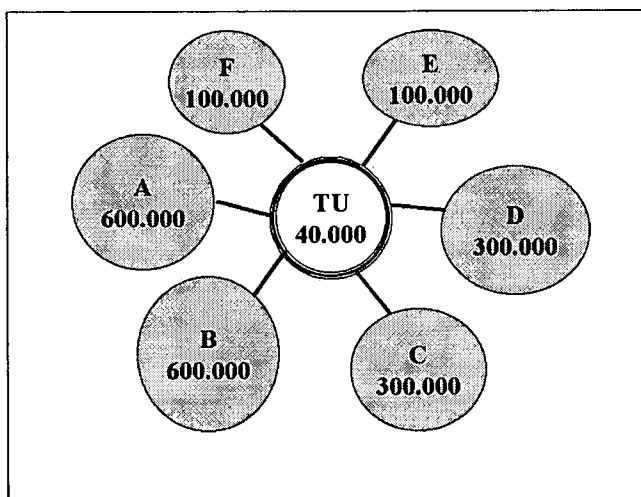
Igual con cuatro grupos = 38.400

+ 12% de 40.000 Ptas. = 4.800

43.200 pesetas

EJEMPLO 2:

Creemos seis grupos y cada grupo crea una red, pero imaginemos que en este caso que cada uno genera diferente volumen.



Entonces, tu facturación es de 2.040.000 pesetas ($A = 600.000 + B = 600.000 + C = 300.000 + D = 300.000 + E = 100.000 + F = 100.000 + TU = 40.000$).

◆ *Tu nivel es del 21%*

Nivel del grupo A es del 12%

Diferencial del 9% sobre 600.000 = 54.000

◆ *Tu nivel es del 21%*

Nivel del grupo B es del 12%

Diferencial del 9% sobre 600.000 = 54.000

◆ *Tu nivel es del 21%*

Nivel del grupo C es del 9%

Diferencial del 12% sobre 300.000 = 36.000

♦ Tu nivel es del 21%

Nivel del grupo D es del 9%

Diferencial del 12% sobre 300.000 = 36.000

♦ Tu nivel es del 21%

Nivel del grupo E es del 6%

Diferencial del 15% sobre 100.000 = 15.000

♦ Tu nivel es del 21%

Nivel del grupo F es del 6%

Diferencial del 15% sobre 100.000 = 15.000

♦ + el 21% de tu facturación

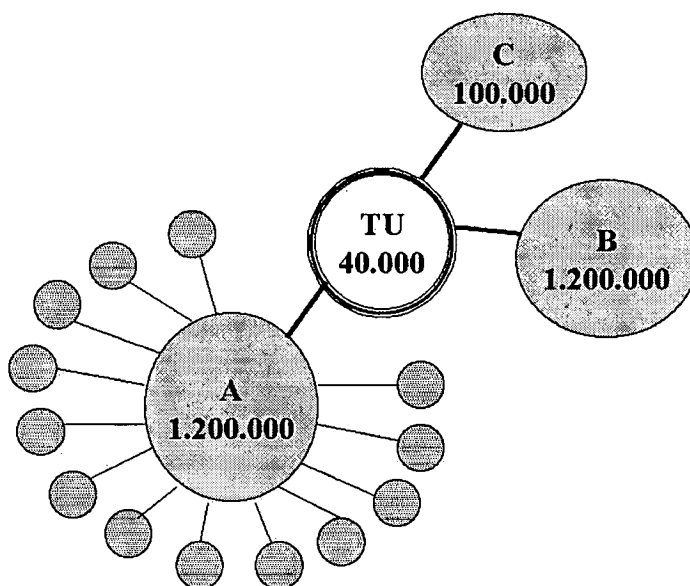
El 21% sobre 40.000 = 8.400

♦♦♦♦ TOTAL = 54.000 + 54.000 + 36.000 + 36.000 + 15.000 + 15.000 + 8.400

♦♦♦♦ TOTAL = 218.400 pesetas de beneficio.

EJEMPLO 3:

Otro caso es que crearas tres grupos con las siguientes calificaciones:



En este caso te encuentras con tres patas, una de las cuales tiene doce frontales facturando 100.000 pesetas cada uno. Tu tienes una facturación total de 2.540.000 pesetas.

Entonces:

♦ *Tu nivel es del 21%*

Nivel del grupo A es del 18%

Diferencial del 3% sobre 1.200.000 = 36.000

♦ *Tu nivel es del 21%*

Nivel del grupo B es del 18%

Diferencial del 3% sobre 1.200.000 = 36.000

♦ Tu nivel es del 21%

Nivel del grupo C es del 3%

Diferencial del 15% sobre 100.000 = 15.000

♦ + el 21% de tu facturación

El 21% sobre 40.000 = 8.400

♦♦♦♦ TOTAL = 36.000 + 36.000 + 15.000 + 8.400

♦♦♦♦ TOTAL = 95.400 pesetas de beneficio^{Comentario}

Y la persona que es el grupo A generaría el 15% (18% - 3%) sobre doce grupos que factura cada uno 100.000 pesetas, lo que le daría unos beneficios de 180.000 (15.000 × 12) pesetas.

EJEMPLO 4:

Otra cuestión que se nos puede plantear es: ¿Qué ocurre cuando una persona frontal llega al 21% con todo su grupo? Si una de nuestras patas llega al 21%, entonces, si seguimos aplicando la lógica de lo hecho hasta ahora, entonces a nuestro 21% le tenemos que restar su 21%, por lo que nos queda 0 de beneficios.

Si con todos tus otros grupos haces 700.000 pesetas (equivalente al 15% lateral), entonces Amway te paga el 4% de la cantidad que resulta de asegurar el 4% de 1.700.000 de tu up-line.

Supongamos que con tus otros grupos hiciste 800.000 pesetas, entonces Amway te paga el 4% de (800.000 + 2.000.000 - 1.700.000) = 4% de 1.100.000, que serían 44.000 pesetas.

^{Comentario} Podemos observar que el beneficio es menor que en el ejemplo anterior. Esto es debido a que por cuestiones matemáticas este decremento es por que la disminución del diferencial es superior al aumento en porcentaje de las ventas. Ya que si el diferencial disminuye en un 1%, las ventas tienen que crecer más de un 1%. Por todo esto está claro que el empresario independiente ha de mantener su trabajo y su quehacer para extender más patas y conseguir continuamente más distribuidores.

EJEMPLO 5:

Tu lateral es de 2.000.000 pesetas y tu frontal hace 2.400.000 pesetas, entonces sobre ese frontal cobrarías el 4% de 2.400.000, ósea, 96.000 pesetas.

EJEMPLO 6:

Y si ayudas a tres grupos a llegar al 21%, además del 4% que te corresponde, recibes un 1% del bono perla que es un bono que se da sobre los grupos de 2ª generación o en profundidad que llegan al 21% hasta llegar al primer perla en profundidad y entonces cobra el 1% de los grupos al 21% de su primera generación pero no ya de su segunda que los empezaría a cobrar éste.

Esto que hemos expuesto es en lo que consistiría un Plan dado por un distribuidor. Como es obvio existirían preguntas "sobre la marcha" por parte del candidato que no hemos recogido por ser una transcripción de un Plan prototipo, pero de ninguno en particular.

Una vez descrita la exposición de un Plan, queremos destacar que la venta multinivel se puede plantear como un negocio en sí para vivir exclusivamente de él o como plantea Poe³¹⁶, el multinivel es un sector cuya industria genera a sus distribuidores una renta residual.

Estamos hablando de un negocio sencillo pero no fácil, sencillo por que ya esta probado pero no es fácil por que requiere un gran esfuerzo. Se puede decir por esto que el negocio no es ideal para personas que no deseen luchar y estar fuertemente motivadas, es un trabajo que requiere de unas rutinas y unas actividades, que en ocasiones son cansadas física y psicológicamente.

El número de horas que se le dedica al negocio parece variar en función de los distribuidores, las aproximaciones que hemos obtenido en las entrevistas nos dan una media de unas diez horas, en la investigación empírica trataremos de ahondar en este aspecto. Los distribuidores comentan que la relación con la pareja, en el caso de que se desarrolle el negocio de esta forma mejora, ya que se pasan más horas en común, especialmente los fines de semana.

³¹⁶ Poe, R. "Uma Aula de Marketing de Rede". Jornal "Estágio 10", nº 5, artículo: 1002. Río de Janeiro. Brasil.

Según Amway³¹⁷, “el Plan de Ventas y Marketing de Amway está diseñado y probado para recompensar a quienes trabajan su negocio de acuerdo con él”, con lo que claramente expresa que las recompensas están en función del trabajo que el individuo le dedique a su negocio.

También añaden que “un empresario independiente de Amway, administra su propio negocio y, por lo tanto, decide por sí mismo el número de horas que desea dedicar a su negocio”. Para la empresa los empresarios independientes pueden ganar una cantidad de dinero extra, o intentar obtener considerables ingresos a tiempo completo, la decisión “está en manos de ellos”, aseguran.

Consideramos que respecto al tiempo que se dedica a ejercer el negocio hemos percibido que parece no adecuado que un empresario de Marketing Multinivel dedique tiempo completo al negocio al principio, de hecho, algunos distribuidores lo consideran perjudicial en general, no sólo al principio.

Algunos distribuidores consideran que lo importante es que sea “tu proyecto”, pero no el número de horas que puede deteriorar el propio funcionamiento del negocio. Un número de horas que algunos distribuidores consideran eficaz para desarrollar el negocio es entre quince y veinte horas aproximadamente a la semana, incluyendo los desplazamientos para dar el plan o para llevar los productos.

La infinita variedad de planes de compensación suele generar mucha confusión innecesaria, pero lo importante es descubrir cuál es la ganancia que genera un plan sobre un determinado volumen de ventas. En otras palabras, cuál es el margen de utilidad, considerando el dinero que se invierte y el que se genera.

Antes de asociarse a una compañía, cada distribuidor debería intentar hacer esos cálculos utilizando cantidades de ventas como ejemplos, preguntándose a sí mismo cuánto recibiría por comisiones moviendo en un mes "x" cantidad de producto. En muchos casos, "el plan" puede resultar tan complicado, que habrá dificultades incluso con este simple ejemplo (y tal vez el propio patrocinador-distribuidor tampoco pueda resolverlo). Ese es un problema: la complejidad de los planes de retribución en las empresas de venta multinivel.

³¹⁷ Amway. Su propio negocio. 2001.

Cuando los planes se ven muy complicados, con muchas variantes, generalmente tiene como objetivo crear la ilusión de que el plan paga más comisiones de lo que realmente es capaz. Toda esta discusión sobre planes binarios, australianos, matrices y otros, es sólo una cortina de humo. Lo único que importa realmente es la cantidad de dinero que se recibe por las ventas hechas. A partir de ahí, el tipo de plan es irrelevante. Puede existir un excelente plan uninivel y un plan pobre de emancipación gradual. Por otro lado, puede haber un plan muy bueno de emancipación gradual y uno muy deficiente basado en el uninivel. Esto depende de cada plan, no del "tipo" de plan que sea utilizado.

Los aspectos económicos de la Venta Multinivel han sido comentados por un gran número de autores, oscilando desde una encarnizada defensa hasta el más feroz de los ataques.

Una observación del entorno de los distribuidores independientes nos muestra que la esperanza de vida media, para una actividad de distribución a través del Networking que se inicia de cero, es de dieciocho meses. Lo que, probablemente, ocurre en otras empresas, pero en el Multinivel el grado de expectación es más alto, por lo que un fracaso provoca una mayor insatisfacción que en otro tipo de negocio, aunque paradójicamente, la inversión económica haya sido menor, pero la inversión en tiempo y esperanza ha sido mayor.

Así, el profesor Lon Lindsey³¹⁸, comenta que “la mayoría de las compañías de Multinivel desarrollan su plan de remuneración en su favor o sólo a favor de sus líderes. Esos líderes llevaron con ellos su amplia organización de gente. Eso permite a dichas compañías hablar lo antes posible de esas personas que ya ganan mucho dinero. Pero, en realidad, sólo un muy pequeño número de gente logra ganar gran cantidad dinero”.

En varios casos, las compañías encontraron ya esa gente antes de que ese mismo programa ya empezara (*pre-launch*), se les da una gran ventaja sobre los otros concurrentes y permite aumentar la lista de éxito. Estos primeros distribuidores son los primeros en tener acceso a los otros líderes, que se presentaron y así ellos reclutan antes de anunciar (*pre-launch*). Es solamente después de ese pre-lanzamiento cuando darán a conocer el programa a los demás.

Según Lindsey quizá esto es una buena estrategia de venta, es un muy buen enfoque de la compañía. Pero para "un distribuidor Multinivel mediano, esto provocará la imposibilidad de crear

³¹⁸ En Poe, R. "Uma Aula de Marketing de Rede". Jornal "Estágio 10", nº 5, artículo: 1002. Río de Janeiro. Brasil.

una gran organización en profundidad. Y, si una compañía no tiene distribuidores en los niveles inferiores de su organización, eso es dinero que la compañía guarda para sí misma. Los líderes se unen a dichas compañías porque eso les permite crear una enorme organización inmediatamente y ganar altas cifras de dinero. Llega después el pequeño distribuidor, o el nuevo distribuidor Multinivel, quien trata durante 1 ó 2 meses de establecer ese negocio, se desanima y se va hacia otros programas. Los resultados nunca llegan, porque nadie logra llenar completamente una matriz en profundidad, para ellos, eso nunca pasa. Los líderes aprovechan sus éxitos durante algunos meses y se van hacia otros programas y repiten lo mismo”.

En general en la Venta Multinivel los beneficios se obtienen de dos formas diferentes:

1. Mediante la venta minorista de los productos, en la que se acostumbra a dar un margen de un 30 ó 40% sobre los precios de venta. Dando algunas empresas márgenes crecientes del 15 al 50% dependiendo del tipo de producto y del volumen total de ventas.
2. Mediante la creación de una red de distribuidores. Cada distribuidor al crear una red de distribuidores añade a su volumen de ventas el monto de todos "sus" distribuidores, sin perjuicio de éstos que siguen obteniendo los márgenes de sus ventas. Este volumen añadido provocada que la escala de rappel aumente recibiendo más porcentaje de beneficio.

De esta forma, como hemos comentado se obtienen los bonos de la empresa, basados en la acumulación mensual de puntos. En Amway, por ejemplo, a todos los productos se les asignan dos series de números: Valor de Puntos (VP) y Volumen de Negocio (VN):

- El Valor de Puntos es un número asignado a cada producto que se utiliza para determinar el nivel de Bono de una persona.
- El Volumen de Negocio es la cantidad asignada a cada producto que puede modificarse debido a los ajustes periódicos de los precios (basados en criterios de competitividad e inflación).

Así es como se plantea y en qué consiste el Plan de Marketing de una empresa de Multinivel, que la empresa ayuda a su comprensión mediante los “manuales de negocio”, en los cuáles se suele explicar detalladamente el funcionamiento del sistema. Aunque las retribuciones

económicas, sobre todo a partir de ciertos niveles se pierden en pequeños errores matemáticos, si es cierto que el distribuidor de multinivel no suele hacer demasiado hincapié en estos aspectos, ni se los plantea profundamente, sino que deviene en la empresa el pago de sus bonos de forma confiada.

Actualmente, y debido a las mejoras tecnológicas el distribuidor independiente tiene un mayor acceso a los movimientos económicos que están ocurriendo en su red, lo que le ayuda a anticiparse a posibles resultados negativos de final de mes y ponerles solución. Así mismo le permite un mayor control sobre su estado de cuentas.

III. 3. AUSPICIAMIENTO DE NUEVOS DISTRIBUIDORES

En este Capítulo de nuestra investigación vamos a hacer una aproximación a los acontecimientos reales del tema que nos ocupa, realizando primeramente una aproximación con una vertiente más teórica por considerarla básica para tener una información más completa.

El auspiciamiento consiste en la búsqueda de nuevos distribuidores y, en general, es la parte que más tiempo ocupa a los distribuidores, aunque algunos de ellos reparten las funciones, especialmente los que hacen el negocio en pareja, así la mujer se encarga de la venta minorista y el hombre de auspiciar³¹⁹, esto es, localizar personas para darles el plan y si están interesadas hacerles un seguimiento hasta la firma del contrato, momento a partir del cual ya sería un nuevo distribuidor independiente.

Es importante, cuando un empresario de Marketing Multinivel está tratando de localizar nuevos distribuidores, que éstos tengan un espíritu emprendedor, de hecho, si no es así, difícilmente tienen probabilidad de alcanzar una cota alta en el negocio. El "sueño" de todo distribuidor es encontrar a la persona que tenga el ánimo o el carácter del gran empresario, de una persona que quiere hacerse rica con esta empresa, ya que ello le redundará en su propio beneficio, pero, encima, con la habilidad del frontal.

Por esto, vamos a introducir algunos aspectos relativos al emprendedor que valoramos como interesantes para nuestro enfoque de la búsqueda de nuevos auspiciados. Vamos a analizar, muy brevemente, las principales investigaciones que se han realizado sobre "el espíritu emprendedor", y ello, además de utilizarlo como introducción nos servirá para una posible aplicación a los distribuidores-empresarios independientes.

Siguiendo la línea expuesta por Quintana García³²⁰, vamos a tener en cuenta que las actividades de naturaleza marcadamente emprendedora, que se desarrollan especialmente durante el proceso de creación, inicio y desarrollo del proyecto empresarial se suele denominar

³¹⁹ Entrevista a Pablo Loring, distribuidor de Marketing Multinivel. Madrid, Julio 1994.

³²⁰ Quintana García, C. Tesis Doctoral: Capacidad emprendedora y racionalización organizativa: estudio teórico empírico de su papel en la creación y desarrollo de las empresas andaluzas. Málaga, 1999.

“empresarialidad”³²¹. Es interesante determinar qué perspectivas se han utilizado para la comprensión del fenómeno de la emergencia empresarial.

Fundamentalmente los estudios se han centrado, en analizar, bien las características-rasgos de la persona, bien la conducta-comportamiento en un contexto.

Según los autores García Lillo y Llopis (obra citada) hay tres períodos en las investigaciones llevadas a cabo sobre la empresarialidad:

- a. Investigación sobre el perfil psicológico del emprendedor (etapa del fundamentalismo).
 - b. Investigación de las variables contingentes que influyen en la predisposición a iniciar un negocio o análisis multidimensional (etapa de contingencia).
 - c. El fenómeno de la creación de empresa como proceso (etapa del proceso).
- a. La teoría de la personalidad o perfil psicológico del emprendedor.

Estos estudios tratan de identificar los rasgos personales que pueden diferenciar a los individuos dotados de una alta capacidad emprendedora.

Se han hecho estudios basándose en biografías de personajes famosos (buscando caracteres comunes), llegando a conclusiones³²² como que estos individuos tienen más intuición, y también se hacen comparativas entre emprendedores exitosos y fracasados. En conclusión, el emprendedor se caracteriza por:

1. Motivación de logros: Como sugiere McClelland³²³, la clave del comportamiento emprendedor radica en la motivación de logros, esto es, una disposición estable al éxito. Estos individuos invertirán su tiempo. Son personas con capacidad resolutiva, seguros de sí mismos, arriesgadas con cálculo, observadoras, asumen responsabilidades

³²¹ García Lillo, F. y Llopis Vaño, F. El paradigma de la empresarialidad: contribuciones epistemológicas en torno a la comprensión de un fenómeno tan complejo como el proceso de emergencia organizacional. Lérida, Congreso Hispano- Francés de AEDEM, 1997.

³²² Cunningham, J. B. y Lischeron, J. Defining entrepreneurship. Journal of Small Business Management, 1-1991.

individuales, prefieren depender de sí, prefieren tomar metas moderadamente difíciles, les gusta tomar la iniciativa, son optimistas, prácticas, persistentes en la ejecución, toman colaboradores expertos y para ellos “el logro es un fin en sí mismo”.

2. Necesidad de independencia: En esta línea fueron pioneros los trabajos de Collins, Moore y Unwalla³²⁴, quienes destacan en el emprendedor como característica su “deseo de independencia”, fruto de las experiencias de su vida, especialmente las infantiles.

Estas teorías no parecen sustentarse en grandes bases científicas, aunque sea interesante la observación de que el emprendedor es alguien que se resiste a someterse a una autoridad y tiene dificultad para trabajar en una estructura jerárquica.

Se parece bastante a la “necesidad de poder”, mas tenemos algunas dudas acerca de que la Independencia sea el mayor motivador del emprendedor, de hecho, algunos estudios³²⁵ desmienten esta idea, poniendo por encima el deseo de prosperar, tener un trabajo propio y poner en práctica las ideas propias.

3. Locus de control: Idea desarrollada por Rotter³²⁶, en la que asocia con el empresario un sentimiento de control interno. Las personas que presentan este “locus de control interno” creen que ellos mismos pueden ejercer algún control sobre los hechos y el entorno que los rodea.

Los individuos que poseen un “locus de control externo”, por el contrario, consideran que el destino se forma mediante acontecimientos que se encuentran fuera del poder o control de los individuos.

4. Propensión al riesgo: La interpretación usual del tomador de riesgo es la de aquella persona que concibe y desarrolla una idea de negocio cuando las probabilidades de éxito son bajas.

³²³ McClelland, D. C. *La sociedad ambiciosa: factores psicológicos en el desarrollo económico*. Madrid, Edita Guadarrama, 1968.

³²⁴ Collins, D.; Moore, D. y Unwalla, D. *The Enterprising Man*. MSU, Business Studies, 1964.

³²⁵ Díez de Castro, E.; Galán González, J. L.; Landa Bercebal, J. y Leal Millán, A. *La empresa en Andalucía*. Madrid, Edita Civitas, 1995.

³²⁶ Rotter, J. *External control and internal control*. En Baumbach, C. y Mancuso J.: *Entrepreneurship and venture management*. New Jersey, Edita Prentice may, 1987.

En este sentido, habitualmente se ha sostenido el mito de que los emprendedores son meros jugadores de azar³²⁷, es decir, son amantes del riesgo. Este mito se desmiente con las características que se derivan de la necesidad de logros, ya que los emprendedores están dispuestos a asumir sólo aquellos riesgos que puedan manejar y les permitan sentirse responsables de los resultados de sus acciones.

Una persona con “locus interno” será más arriesgada que aquella que tenga “locus externo”. Aunque debemos también apreciar que en numerosas ocasiones el riesgo es percibido de forma minimizada por el emprendedor y maximizado por una persona que no tiene este talante.

5. Tolerancia a la ambigüedad: El emprendedor suele hacer gala de una tolerancia especial para hacer frente a situaciones ambiguas y desestructuradas y para proceder a la toma de decisiones en condiciones de incertidumbre, actitud que va muy unida a la motivación de logro o realización.

Esto conlleva una característica creativa en el emprendedor, lo que significa la aptitud de dar respuestas poco usuales e inesperadas a problemas nuevos, y de esta forma tolera la ambigüedad y la incertidumbre.

b. La aproximación contingente, socio-antropológica o análisis multidimensional.

Existen un gran número de autores que reconocen que el comportamiento emprendedor está asociado a una serie de variables contingentes. Esta aproximación parte de la idea de que la personalidad puede predisponer a un individuo a iniciar un nuevo negocio, pero esta decisión se encuentra condicionada por una multiplicidad de factores contextuales.

Las aportaciones más interesantes en este sentido las podemos encontrar en:

- A. Shapero³²⁸, para quien los emprendedores pueden ser personas “desplazadas” en el más estricto sentido de la palabra, como refugiados o emigrantes económicos^{Comentario}.

³²⁷ Ripolles Melia, M. El emprendedor y sus mitos. Editado en Dirección y Organización, nº 15, septiembre, 1999.

³²⁸ Shapero, A. The displaced, uncomfortable entrepreneur. Editado en Psychology Today, noviembre 1975.

- B. Ya en el ámbito español, Veciana³²⁹ ha realizado una lista de los motivos que llevan a una persona a involucrarse en un negocio: independencia personal, posibilidad de poner en práctica sus ideas, búsqueda de patrimonio, tener entre 25 y 40 años, haber tenido padres empresarios.
- C. Otros estudios respecto al perfil del emprendedor español, desde el punto de vista socio-demográfico son los realizados por Henríquez Sánchez³³⁰, para quien las mujeres, las personas entre 30 y 50 años, personas independientes, con estudios medios son más propensas a ser emprendedoras.

De todos estos autores se puede concluir que la decisión de crear una empresa viene explicada por un conjunto de variables contingentes que podría venir sintetizado de la siguiente forma:

1. Factores sociales:

- a. Educación: es conveniente tanto si se es licenciado como si no se tienen estudios superiores prepararse para crear un negocio en creatividad, financiación y control, análisis de oportunidades, toma de decisiones, etc.
- b. Experiencia profesional: una experiencia profesional previa es ventajosa para iniciar un negocio.
- c. Medioambiente familiar en la infancia: Aunque algunos autores no ven una relación clara parece que provenir de una familia de empresarios favorece la creación de negocios.
- d. Pertenencia a grupos étnicos, religiosos o clase social: Sombart³³¹ es uno de los autores que ha estudiado las relaciones entre etnias y desarrollo empresarial sin

Comentario Respecto a esta teoría de Shapero debemos recordar que el máximo exponente del Marketing Multinivel en España fue una persona de estas características.

³²⁹ Veciana Vergés, J. M. Características del empresario en España. Editado en *Papeles de Economía Española*, nº 39, 1989.

³³⁰ Henríquez Sánchez, N. *Cómo convertir una idea en empresa*. Madrid, Edita Editorial Universitas, 1999.

³³¹ Sombart, W. *El burgués*. Madrid, Edita Alianza Universidad, 1982.

llegar a concreciones claras, aunque en sus estudios parece que algunos grupos son relativamente más prolíferos en la creación de empresas que otros, pero parece estar más en función de las variables psico-sociológicas de los grupos emprendedores: mayor formación, generaciones de empresarios, disposición de capital.

2. Factores demográficos:

- a. Sexo: En este sentido los estudios son poco esclarecedores, además consideramos que la variable habita tiene que estar siempre conexiada con el sexo.
- b. Edad: Este criterio si parece señalar diferencias, ya que la mayor parte de los emprendedores se encuentran entre los 30 y los 40 años, cuando el individuo ya tiene una cierta experiencia y confianza en sí mismo.

3. Factores económicos:

Entre los factores económicos de influencia en el emprendedor podemos destacar: la independencia económica, el afán de lucro y crecimiento personal y profesional, la motivación de conseguir una retribución justa y la imposibilidad de encontrar empleo.

4. Factores de apoyo:

- a. Asesoramiento y formación ofrecidos por entes públicos: Algunos organismos públicos tienen una predisposición últimamente a la promoción de la actividad empresarial y la creación de “viveros empresariales” subvencionados parcialmente. El que en esa zona geográfica exista ese clima institucional favorece la empresarialidad de los individuos.
- b. Soporte moral: Si la familia y el entorno de la persona tiene una buena percepción de la figura del empresario se verá favorecida la actitud de creación de negocio del individuo.

- c. Soporte profesional: Apoyo de grupos (abogados, economistas, etc) a las nuevas empresas puede incrementar el número de creación de éstas.

c. El fenómeno de la creación de empresa como proceso.

Los estudiosos³³² que han abordado la creación de empresas desde esta perspectiva han generado tres líneas de estudio fundamentales:

1. Determinación de los factores determinantes del éxito del proceso de creación de empresas: talento creativo y grado de compromiso, creación habilidosa de un equipo, mentalidad de planificación, posesión de contactos, disponibilidad de financiación.
2. Caracterización de la naturaleza de dicho proceso: interactividad, racionalidad, aptitudes heredadas, repetitividad.
3. Determinación de las fases integrantes del proceso: investigación de mercados, planificación de los activos, localización, distribución del espacio, legalidad, plan de marketing, gastos estimados, umbral de rentabilidad, política de crédito, revisar los riesgos, política de personal, sistema de informes contables. O de forma menos racional: identificación y evaluación de oportunidades, desarrollar el plan de negocio o viabilidad, recursos requerido, administrar la empresa creada.

El enfoque del comportamiento organizacional y otros no los hemos tenido en cuenta debido a que se refieren a organizaciones complejas y por tanto de difícil aplicación en el sector del Marketing Multinivel.

Respecto a las características del emprendedor de éxito en Marketing Multinivel podemos traer las que aporta el estudioso de este tipo de negocio, Shad Helmstetter³³³:

- a. Ser una persona que constantemente mande “buenas intenciones” al cerebro. Es decir, una persona optimista que sepa trabajar la programación mental.

³³² Timmons, J. New venture creation: models and methodologies. En Kent, C.; Sexton, D. y Verper, K. Encyclopaedia of entrepreneurship. New Jersey, Edita Prentice-Hall, 1982.

³³³ Helmstetter, S. Convención en Granollers (Barcelona) los días 26 y 27 de agosto de 2000.

b. Ser una persona que se marque “buenos objetivos”, para lo cual comenta que:

- Poner metas es una habilidad que se aprende.
- Todas las metas han de escribirse.
- Concretar con precisión las metas.
- La meta debe tener fecha de inicio y de finalización.
- Las metas se pueden ir cambiando, lo importante es “comenzar otra vez”.
- Las metas son pasos a otras metas.
- Se deben establecer metas a corto plazo.

c. Ser una persona que tenga buena imagen de sí mismo.

Respecto a la parte más práctica derivada de las opiniones de los distribuidores³³⁴ de Marketing Multinivel, cabe decir que para los empresarios independientes, en general, lo importante no es que los candidatos firmen inmediatamente, para ellos no se trata de firmar sino de que la persona comprenda el negocio y el espíritu del mismo.

Estos distribuidores opinan que se ha de seguir un proceso, al menos técnicamente, primero se debe conocer algo de la persona y tratar de encuadrarlo en alguna de las opciones que el negocio ofrece (cliente, asociado, socio consumidor o empresario independiente). La intención que se persigue cuando se entra en contacto con un candidato es darle las "ventajas" de cada opción y que sea él quien decida.

Las fases de las que habitualmente consta el auspiciamiento son las siguientes:

1. Contacto: Todo aquello que permite familiarizarse con una persona desconocida. Conocer algún tipo de información de la persona y alguna inquietud.
2. Invitación: Si la persona tiene algún tipo de inquietud o necesidad es un candidato, entonces se le invita a escuchar una propuesta de negocio, algo que le puede interesar.
3. Poner una cita y explicar el plan: Se le explica el Plan en una reunión en exclusiva o aprovechando un *open*. Se ofrece unas cintas para que las escuchen.

³³⁴ Entrevistas personales realizadas a distribuidores durante los meses de octubre y noviembre de 2000 pertenecientes a la Comunidad Autónoma Andaluza.

4. Seguimiento: Normalmente al candidato se le va el calor del plan, hay que volver a recordarle lo que la persona quiere y el auspiciador le dice “¿cómo vamos a conseguir esto?” Sin entrar en detalles, se le habla de la próxima conferencia, que vea cómo funciona. Si dice “No” directamente se le suele ofrecer los productos y ya no se entra más en contacto con él para el asunto del negocio, sólo si la persona lo requiere para la venta de productos.

Es corriente que en este periodo se le pida a la persona que acuda a un open o conferencia, esto se hace para que escuche hablar del negocio a otra persona y también para que conozca personas que están desarrollando el negocio, es decir, para darle creatividad al plan y al negocio en sí.

Este propósito es a veces enturbiado por la presencia de un orador sin mucha habilidad, que maneja un discurso agresivo, lo cual puede provocar más un perjuicio sobre el candidato que beneficio en su toma de decisión^{Comentario}, ya que puede crear una percepción negativa en el posible auspiciado. Mas teniendo en cuenta que el planteamiento de la comunicación de un open esta en función del estilo y las ideas del conferenciante (que suele ser un distribuidor que ya ha calificado, al menos una vez, como directo), es difícil de controlar el texto.

5. Decisión: Es el momento en el que el candidato decide firmar. Lo habitual es que el auspiciador haya solicitado un contrato a la empresa y un “paquete de iniciación”, o al menos tenga preparado algún dossier de la empresa con alguna cinta de cassette si no ha tenido tiempo para hacer la solicitud.

En todo caso, el “plan” es algo vivo, y toma muy diversas formas según sea el distribuidor que lo dé. Igualmente el proceso de auspiciamiento es muy diferente según sea un distribuidor u otro, esto aporta una cierta creatividad a la labor empresarial, pero que lógicamente redundará en el éxito empresarial del distribuidor.

En la práctica cada distribuidor tiene su propio estilo de auspiciar, generalmente con el estilo de su *up-line*. No suele haber una técnica consciente al dar el plan, pero si muchos de los

^{Comentario} Hay que destacar que este tipo de orador con deficiencias en la comunicación es actualmente difícil de encontrar, aunque en el primer lustro de los noventa era habitual.

distribuidores tienen preparada una exposición más larga o más corta en función de la persona con la que van a hablar. Los líderes del multinivel en algunos casos lo que aconsejan es que cada uno siga sus criterios respecto al auspiciamiento, y que, aunque no se pueda consultar con el *up-line* lo importante es que se haga, que se intente, que haya acción³³⁵. Esto puede aportar una mayor creatividad en el desarrollo del negocio pero puede ser problemático de cara a una imagen homogénea del mismo. Consideramos que, si bien la creatividad en la acción puede ser positiva, sí se podrían establecer unos límites sobre algunas acciones que no son recomendables de efectuar.

Es difícil tratar de separar en el Marketing Multinivel el proceso de “venta del negocio” (la posibilidad de hacerse distribuidor) del de “venta del producto” ya que habitualmente van unidos; es decir, a una persona que se le pretende vender el producto en ocasiones se le intenta vender el negocio, y a la inversa, a una persona que se le pretende vender el negocio se le vende, o se le acaba vendiendo el producto.

En todo caso, y aunque en algunos momentos ambas situaciones se entremezclan, en este apartado y en el siguiente nos referiremos más a la búsqueda de clientes potenciales en el sentido de “equipo de ventas”, es decir, a la parte del auspiciamiento, para en el apartado “Técnicas de ventas en el Marketing Multinivel” ahondar más en la parte meramente comercial.

Intentamos en las siguientes líneas de nuestra investigación concretar estos pasos de una forma más exhaustiva (poniéndonos en el supuesto de que la persona está ejerciendo el negocio desde hace poco tiempo, es decir, que ha sido relativamente reciente su auspicio, ya que una persona con una dinámica de trabajo quizá se saltaría o no realizaría exactamente las mismas acciones), para que la parte del negocio del Marketing Multinivel correspondiente al auspiciamiento se entienda mejor, en función de la exposición de las acciones concretas que se realizan.

El auspiciamiento se puede entender como una consecución de fases:

1. Contacto:

Cuando una persona se enfrenta al ejercicio del negocio del Marketing Multinivel debe considerar si sus habilidades están más orientadas para la venta de productos o para el auspiciamiento, ya que el método para una u otra cosa va a ser relativamente diferente.

³³⁵ Aguado, P. La actitud hace que las cosas sucedan. Seminario, 6 de octubre de 1996.

Una de las primeras acciones que debe llevar a cabo el distribuidor es analizar el número de personas que conoce sin prejuzgar a nadie. Un método habitual suele ser la elaboración de una lista a la que se trate de incorporar el mayor número de personas conocidas, ya que empezar con personas del entorno tiene la gran ventaja de empezar la comunicación en un entorno más cordial.

En la lista se suelen incluir: familiares, amigos y vecinos, conocidos de clubes y asociaciones, compañeros de estudios y del trabajo, amigos y vecinos anteriores. También se suele utilizar la técnica de preguntarse acerca de si se conoce alguna persona que sea: dentista, contable, abogado, presidente de asociación de vecinos, electricista, fontanero, zapatero, etc.

Es interesante incluir un grupo lo más amplio posible, ya que no se sabe hasta que no se pregunte los intereses que tiene la persona. De hecho, en el negocio del Multinivel existen sorpresas tanto en una línea como en la otra, es decir, personas que no parecen interesadas en el negocio lo están y algunas que parecen tener una gran predisposición y ser muy susceptibles de crear el negocio no están interesadas en absoluto.

Esta practica ayuda con las personas ya conocidas, con lo que se va “ensayando” la forma de dar el Plan, de vender y de relacionarse, con el tiempo es frecuente ver a distribuidores veteranos “ofrecer el negocio a un taxista en un trayecto corto” (Pedro Lizardy, distribuidor de Amway).

De entre las personas que el distribuidor conoce se debe comenzar por las que considere que tienen un espíritu emprendedor y de liderato mayores, ya que, en principio, pueden ser más susceptibles de interesarse por el negocio. Es interesante el ir tomando contacto con todas las personas, ya que además de que es difícil pronosticar quien puede estar más interesado en el negocio, no se puede olvidar que siempre puede quedar un cliente que unir a la bolsa de consumidores.

Algunos distribuidores, hacen dentro de cada grupo, una valoración teniendo en cuenta la mayor posibilidad de uno u otro miembro a estar interesado en el negocio. Por ejemplo, dentro del grupo de amigos del gimnasio, se establece un orden de prioridad del uno al diez, pensando es quien estaría más interesado, quedando: 1. Ángel, 2. Pepe, 3.

Fany, 4. Rocío, 5. Juanfran. De esta forma también se hace más fácil ir comenzando por alguien.

Los nombres de estas personas deben almacenarse en fichas para poder hacer todo el seguimiento y control no sólo como distribuidor potencial sino como cliente en el futuro si se consiguiese tal relación.

En estas Fichas se recomienda incluir los siguientes datos:

- A. Nombre, dirección y número de teléfono.
- B. Fecha: en este espacio se colocaran todos los contactos que se ha realizado con el individuo.
- C. Si fue recomendado por alguien.
- D. Comentarios para el auspiciamiento: grado de interés, tipo de trabajo que tiene, aficiones y sueños, si ha tenido ya entrevista, etc.
- E. Productos: los productos que ha utilizado, los que más le han gustado, de los que repite compra, fecha de última compra, etc.

No es fácil delimitar cuáles pueden ser los mejores candidatos para realizar el negocio o que sean susceptibles de realizarlo, pero hay algunas variables que pueden influir en que sea más fácil que tomen una decisión:

- a. Personas que hayan vendido antes, ya que conocen el esfuerzo que supone la venta así como las técnicas de ventas.
- b. Profesores y formadores, ya que están habituados a preparar y dar discursos en público, con la intención de que entiendan y acepten lo que se les expone.

- c. Personas que tienen una vida social activa, ya que suelen tener muchos conocidos y no se sienten incómodos hablando con desconocidos.
- d. Personas en busca de trabajo, por que necesitan ganar dinero.
- e. Líderes de organizaciones, por que están acostumbrados a ejercer influencia sobre los demás.

Respecto a criterios de tipo psicológico se ha de prestar especial atención a personas que³³⁶:

- a. Sean persistentes.
- b. Estén orientadas al futuro y al éxito.
- c. Sean organizadas y centradas.
- d. Estén interesadas en aprender y avanzar por sí mismos.
- e. Sean competitivas y estén deseosas de triunfar.
- f. Se sientan cómodas trabajando con gente y tomando la iniciativa.
- g. Sean competentes para enseñar y dirigir a otras personas.
- h. Sean creativas.
- i. Aspiren al éxito.

2. Invitación:

Una vez que se tiene la selección de personas susceptibles de ser llamadas comienza una fase que suele ser, a veces, un auténtico muro para el nuevo distribuidor. Habitualmente el líder del grupo o su propio *up-line* suele ayudar al distribuidor en los primeros meses del ejercicio de su negocio en todas estas actividades que estamos describiendo.

La invitación puede realizarse a un grupo para que acuda a la casa del distribuidor o se puede hacer de forma individual. Existen muchas formas de comenzar la conversación, frases como “te gustaría ganar más dinero” o “estoy en un proyecto que creo que te interesaría” son habituales para congregar a las personas.

³³⁶ Graham Scott, G. La venta multinivel: cómo crear su propia organización de ventas y distribución. Bilbao, Edita Deusto, 1993.

Es conveniente asegurarse de que en el momento en el que se va a realizar la reunión esa persona no tiene otras ocupaciones.

También puede proponerse la invitación si sale a tema hablando con algunos amigos o en una cita con algún conocido, aunque no este previsto tomar un contacto con esa persona a corto plazo.

3. Poner una cita y explicar el plan:

Una forma fácil de realizar las primeras invitaciones suele ser citar a un grupo de personas de confianza en la casa del propio distribuidor, estas personas pueden ser familiares y amigos. Si el distribuidor ya se siente seguro puede él mismo hacer la presentación del Plan, sino sería conveniente que le pidiera al *up-line* que dé el Plan y responda a las preguntas que quizá no tiene muy claras las respuestas el nuevo distribuidor. Consideramos importante llevar a estas reuniones algunos catálogos, por que a veces las personas necesitan una tangibilidad del proyecto que con el Plan sólo no tienen, además, el distribuidor esta en su casa y resultaría dentro de lo lógico que tuviese allí algún catálogo y algunos productos.

En las reuniones que se realicen en el hogar del distribuidor es conveniente tener en cuenta los siguientes aspectos para un desarrollo más eficaz de la reunión:

- A. Mantener la habitación en la que se va a realizar la reunión en la forma en la que esta habitualmente, ya que es más conveniente un ambiente hogareño que colocar las sillas como si se estuviese en una clase. Si se necesitan más sillas se pueden distribuir por la habitación, o mejor aún, traerlas cuando vengan los invitados con lo cual también se podrá percibir que ha acudido más gente de la que estaba prevista.
- B. Se puede aportar un clima de calidez extra si en una mesa se coloca una cafetera, tazas y dulces, y según vayan entrando los invitados se les sugiere que se tomen un café. Además, y

teniendo en cuenta que estas reuniones se suelen hacer sobre las ocho de la tarde, animará la mente de los invitados.

- C. Teniendo en cuenta que el distribuidor esta en su casa tampoco es necesario que vaya vestido demasiado seriamente. Lo conveniente es vestirse serio y profesional pero cómodamente, con cierto aire de informalidad.
- D. La reunión se debe comenzar no quince minutos después de que se haya citado a los posibles candidatos, ya que es una falta de respeto para las personas que se esforzaron en acudir puntualmente. No es conveniente tampoco si llega una persona o varias personas retrasadas empezar de nuevo la exposición.
- E. Cuando vaya a comenzar debe asegurarse de que todas las personas están agradablemente sentadas, si hay alguien nuevo presentarlo al resto y los demás que se presenten ellos mismos.
- F. Durante la charla será conveniente que se apliquen los clásicos consejos de comunicación interpersonal tales como mirar a los oyentes de forma individual, integrarlos en la charla, hacer ritmos en la charla, hacer que las personas sonrían al menos una vez, demostrar entusiasmo (que no fanatismo), etc.

Teniendo en cuenta que suelen existir *opens* de forma regular en casi todas las provincias, también puede ser conveniente invitarles a acudir a uno de ellos, que por lo normal, el orador será una persona con experiencia y calificación en el negocio.

Cuando se haya invitado a una persona a acudir a un *open*, es conveniente tener en cuenta algunos aspectos:

- Si se ha acordado la cita con varios días de anticipación, llamar para confirmar que acudirá a la reunión el distribuidor.
- Intentar recoger a la persona. Esto le facilitará la asistencia y asegurará su presencia.

- Acudir unos minutos antes a la reunión. Esto da la oportunidad de presentarle a otras personas, lo que probablemente redunde en un mayor interés por parte del candidato.
- Tener preparado un contrato por si la persona decide tras la reunión firmar. Se suele tras la reunión tomar un tiempo con el conferenciante por si al candidato le han surgido algunas dudas.
- Si no firma tras la reunión habrá de hacerse el seguimiento.

Otra forma de reunión habitual es la que se le ofrece a una persona sola o a una pareja, eso puede ser debido a su lejanía del lugar de la reunión, su imposibilidad de desplazar, su reticencia a las reuniones, etc. Estas citas se fijan mucho más concretamente. Tiene de ventajas la intimidad de la situación y la posibilidad de adecuar el mensaje a esa persona en concreto, haciéndolo más persuasivo para ese oyente concreto. La desventaja fundamental es el coste de esa reunión en tiempo – número de candidatos.

Respecto al contenido de la reunión cabe decir que se adecuaría a lo que hemos expuesto en el punto anterior “el Plan de Marketing Multinivel”. No es siempre el mismo mensaje en todas las reuniones, ya que se suele adecuar a los oyentes y cada conferenciante tiene su forma de expresar los conceptos. Lo que si son aspectos que deben cumplirse en todos los planes es que: La preparación de la exposición sea meticulosa, teniendo claro lo que se va a decir, intentar crear un clima de empatía y divertimento, procurar que la presentación dure entre media y una hora, organizar y tener a mano todo el material de apoyo que sea necesario (testimonios, videos, diapositivas, gráficos, cuadros, etc.), practicar un poco el discurso previamente, tratar de aportar ligeros cambios en las reuniones (ya que muchos distribuidores que acuden con sus candidatos son frecuentes oyentes de los discursos).

Las fases totales de las que puede constar una reunión son las siguientes:

1. Introducción: Algún tipo de información o testimonio que sirva de gancho para interesar a la audiencia, además de intentar dar credibilidad.

2. Una descripción del producto o servicio: Análisis de los tipos de productos que distribuye la empresa. Se pueden incluir fotografías y otros elementos, pero suele demorar la reunión.
3. Una descripción de la empresa: Comentar la solidez y estabilidad de la empresa, mediante la enumeración de sus cifras de ventas, años de antigüedad, sedes mundiales, etc. También se pueden incluir materiales de apoyo en esta fase.
4. Entrega de material de apoyo. Si se decide se puede entregar cierto material de apoyo a los asistentes nuevos, como un dossier de la empresa, catalogo de productos, base de datos de las personas en ese grupo, etc.
5. Descripción somera de la red de Marketing Multinivel: Diferenciarlo de la venta piramidal, aclarar que el programa funciona de diferente forma para cada persona, que los ingresos están relacionados con el tiempo y la habilidad del distribuidor dedicado al negocio, que puede ser una fuente de dinero de bolsillo o bien un generador de una economía más que desahogada.
6. Dar el Plan de Marketing: Expresado en el apartado anterior, aquí el locutor ahonda la parte emocional del negocio así como el funcionamiento del desarrollo e implicación en el mismo.
7. Un cierre sugerente que persuada a la firma del contrato para las personas que vengan como candidatos. Si el candidato no parece muy convencido es contraproducente el forzarle, lo mejor es dejarle alguna cinta y un dossier.

Consideramos que el distribuidor cada vez que se dedique a crear un equipo de ventas debe resaltar siempre la venta del producto, ya que este importante principio es perdido por muchos distribuidores mientras dan el plan o intentan explicar el negocio, centrándose sólo en la creación del grupo, en el auspiciamiento.

Hemos de referir que lo habitual es dar el Plan o esbozarlo en la casa del distribuidor, del candidato o en una cafetería y luego invitarle al *open*, esto no son métodos separados sino que pueden darse estas acciones de forma conjunta y de forma separada.

4. Seguimiento:

El seguimiento, a grandes rasgos, en hacer una visita al candidato a los dos o tres días de haber acudido a la reunión. En esta reunión se suele terminar de discutir el programa, e intentar manejar cualquier tipo de objeción que tenga el candidato. Y estimular de nuevo a la firma del contrato.

Recalcamos de nuevo la importancia que tiene, si cabe con más énfasis en esta fase, la transmisión al candidato de la importancia de un cierto volumen de ventas, sin olvidar que esta acción, la de la venta, es la que genera a la postre los ingresos. Esto es significativo ya que se puede dar el caso de que el candidato, con una concepción errónea del negocio, cuando empieza a realizarlo y ante la falta de ingresos lo abandone, amén de que sus explicaciones a otros también estarán tergiversadas.

El seguimiento es la fase en la que el distribuidor se va a encontrar con las objeciones por parte de los candidatos. Para la resolución de objeciones existen las clásicas de la venta personal y aplicando las principales al Marketing Multinivel podemos exponer las más habituales:

- a. “No tengo suficiente información”: A esta persona se le suele invitar a asistir a algún otro open, aportarle documentación y ofrecerle la compra de producto para que lo vaya conociendo. Entonces se le da algo más de tiempo para que asuma la información que se le ha entregado.
- b. “No puedo participar en eso”: Muchas veces los motivos son debidos a una falta de confianza en la persona o un miedo a las relaciones o incluso al éxito, es entonces cuando se le convence de sus capacidades, se les genera confianza en sí mismos.
- c. “No puedo empezar hasta...”: Se le propone que si bien no es necesario que firme ya el contrato si que puede ir conociendo el producto y asistiendo a alguna reunión para familiarizarse con el sistema del negocio.
- d. “No tengo tiempo”: Cuando una persona dice no tener tiempo para algo normalmente lleva implícito que ese “algo” no esta en su escala de prioridades, en este caso ese algo

es hacer el negocio. Pero ganar dinero, o algo similar, si puede estar en lo más alto de su escala de prioridades, y es en ello en lo que enfatizan los distribuidores, y como nuestro algo puede permitirle conseguir esa prioridad. También se le sugiere que acuda a la próxima reunión en la que le presentará a distribuidores que estaban en un principio aún más ocupados que el candidato.

- e. “No sé vender”. A esta persona se le explica que en el negocio se le va a ayudar a todo, y entre ello a vender, además de que en muchas empresas de multinivel existen cursos de ventas. Por otro lado, se le sitúa en un ejemplo de su propia vida en el que se habla con entusiasmo de un libro, película o situación que le haya gustado a sus amigos e igualmente lo puede hacer de un producto, si lo conoce y le gusta.

Ante todas las objeciones siempre se trata de mostrar un clima de empatía, ya que por un lado es más fácil que se preste atención y por otro, no hay que tener en cuenta que se trata de un cliente potencial.

5. Decisión:

Bien en una reunión de seguimiento o tras una reunión, el candidato puede firmar el contrato, con lo que se convertirá en distribuidor a su vez y *down-line* del distribuidor, con lo que comenzará la colaboración entre ambos para iniciar el proceso de auspiciamiento y otras actividades del negocio.

En el caso de que la persona decida no firmar el contrato, mantenemos con énfasis la adecuación de ofrecerle la compra de los productos, ya que ello tiene dos ventajas muy importantes: por un lado, incrementar los beneficios, por el otro, mantener una relación sólida y positiva con el cliente mostrándole la profesionalidad y avance en el negocio, que puede permitir que en un futuro el cliente se sienta dispuesto a ser distribuidor.

Además, el distribuidor independiente debe ser consciente de que es mucho más fácil encontrar clientes que distribuidores, dándose una proporción aproximada de veinte a uno, y estos clientes son un valioso tesoro, no ya por las oportunidades que ofrecen como distribuidores para el futuro, sino que van a ser, a corto, medio y largo plazo la fuente de los ingresos del distribuidor.

Si al mismo tiempo el producto es de alta calidad es probable que esa persona no auspiada y ahora cliente, comente a las personas con las que se relaciona acerca del producto, con lo que estará consiguiendo para el distribuidor nuevos clientes y algunos posibles distribuidores.

Otra acción que se puede llevar a cabo, cuando la persona no quiere ejercer el negocio, es proponerle una “prospección de mercado”, esto es, sugerirle la idea de presentarle el negocio a tres o cuatro amigos del candidato, para analizar las reacciones. Es muy probable que si alguno de sus amigos firma, el candidato se anime también, y si no ocurre... ya se tienen tres o cuatro clientes potenciales nuevos.

Así mismo se puede pedir a esa persona que ha decidido no ejercer el negocio que aporte el nombre de alguien que considere que si le puede interesar, ese nombre sería incorporado a la base de datos de personas a contactar con la ventaja añadida de tener una referencia, con lo que no serían contactos fríos y además con un interés potencial del individuo.

Consideramos que la elección de una persona con espíritu emprendedor que anhele la consecución de sus sueños es relativamente difícil, ya que como hemos expuesto anteriormente, desde la perspectiva teórica, se deben dar una serie de circunstancias complejas, y en el Marketing Multinivel esta elección es un aspecto primordial. Pero los “nos” no pueden ser fuente de desanimo del distribuidor sino la ocasión de tener a un cliente satisfecho con potencial a largo plazo de convertirse en distribuidor. Y no tiene ningún inconveniente que una persona no tenga aspiraciones de crear un negocio, conque tenga aspiraciones de comprar producto es más que exitoso el contacto.

III. 4. CREACIÓN Y MANTENIMIENTO DE LA RED

La creación y el mantenimiento de la red se pueden entender como la parte básica de la aventura empresarial que comienza el distribuidor del Marketing Multinivel, y por lo tanto el mayor porcentaje del éxito redundara en el buen hacer en esta tarea por parte del distribuidor.

El mantener una empresa de Marketing Multinivel no ha de ser visto de manera exclusivista de este sector, sino entender que como empresa que es, el índice de fracasos se puede incluir dentro del de las empresas en general y así como en Europa el 50% de las pequeñas y medianas empresas quiebran en los cinco primeros años de vida³³⁷, también parece lógico que exista un porcentaje de fracasos entre los distribuidores independientes que deciden abrir su propio negocio multinivel.

Desde la perspectiva teórica hay diversos estudios que abordan las variables del éxito profesional en los proyectos empresariales así como la importancia de la creación de redes dentro de este éxito.

Empezando, como en el apartado anterior por una visión teórica y generaliza de la materia que nos ocupa, lo primero que nos planteamos es definir el concepto de éxito. En concordancia con la definición de García-Tenorio y Pérez³³⁸, entendemos que “el éxito se encuentra condicionado por el grado de cumplimiento de los objetivos fijados por la empresa”.

Aunque han existido múltiples discusiones en torno a la forma en la que las empresas deben fijar los objetivos, en lo que respecta a los empresarios de Marketing Multinivel, cabe comentar que el establecimiento de objetivos es una de sus tareas cotidianas, mas si en la década de los noventa, estos objetivos se fijaban usualmente a largo plazo, se aprecia actualmente una tendencia por una fijación de objetivos a corto plazo (auspiciar a un distribuidor en el plazo de un mes, etc.), lo que puede redundar en la eficacia del negocio.

³³⁷ Von Moltke, H. Política europea de creación y expansión de empresas. Edita Economía Industrial, nº 310, abril, 1996.

³³⁸ García-Tenorio, J. y Pérez Rodríguez, M. J. El éxito empresarial. Sus niveles de análisis y formas alternativas para su evaluación. Edita Dirección y Organización, nº 21, 1999.

Un aspecto que queremos tomar en consideración respecto a los objetivos, es que hemos apreciado que los objetivos los suele establecer el distribuidor independiente de multinivel respecto a su negocio, pero entendiendo por negocio su propia persona. Mas nosotros consideramos que el empresario independiente debería valorar a su red como parte de su negocio, ya que de hecho tiene repercusiones sobre éste. Por tanto, creemos que las redes del Multinivel deberían establecer una serie de objetivos de manera conjunta, al menos para el crecimiento como para la venta, y atender secuencialmente estos objetivos.

Respecto a los estudios referentes al éxito y fracaso en la creación de empresas, podemos destacar el pionero: el Proyecto SAPPHO (Scientific Activity Predictor from Patterns with Heuristic Origins), en la Universidad de Sussex (Inglaterra) que se desarrolló a partir de 1994. En este estudio se midieron políticas de empresa exitosas y se comparó con aquellas que no lo eran, estudiando estas empresas desde el punto de vista de innovaciones.

A grandes rasgos, estos estudios determinaban que factores que causaban el fracaso en una empresa eran la falta de compromiso e involucración, la poca preparación del empresario o el exceso de juventud. Y factores de éxito, la existencia de un empresario enérgico, comprometido, entusiasta y una cultura empresarial abierta. Además hay, según estos expertos³³⁹, cinco áreas generales que discriminan entre el éxito y el fracaso:

- a. Capacidad de atender las necesidades de los clientes.
- b. Atención prestada al marketing y a la publicidad.
- c. Consecución de la eficacia en el funcionamiento.
- d. Uso eficaz de la tecnología y de la información científica del exterior, y
- e. Superioridad y autoridad del responsable.

Estudios posteriores de relevancia son los de Peters y Waterman³⁴⁰, quienes mediante entrevistas estructuradas a empresas, encontraron ocho atributos que podían caracterizar a las empresas sobresalientes:

- a. Énfasis en la acción.
- b. Proximidad al cliente.
- c. Autonomía e iniciativa.

³³⁹ Livesay, H. *Entrepreneurship and the growth of firms*. Londres, Edita Elgar, 1995.

³⁴⁰ Peters, T. y Waterman, R. *En busca de la excelencia*. Barcelona, Edita Folio, 1994.

- d. Productividad contando con las personas.
- e. Poner manos a la obra eficazmente con una cultura concreta.
- f. Concentración en la actividad que mejor se conoce.
- g. Estructuras sencillas.
- h. Flexibilidad mental.

De otros estudios, como el del análisis de empresas de Silicon Valley, cabe destacar que consideran más exitosas las empresas creadas por más de una persona y cuando tienen experiencia previa. Consideramos que hay numerosos factores que pueden afectar a qué una empresa tenga un mayor éxito que otra como que:

- a. El empresario tenga características de líder y de emprendedor.
- b. El empresario sepa distinguir entre una buena idea y una oportunidad de negocio.
- c. El empresario pre-teste la posibilidad del negocio y lo trate en su creación como si fuese un producto.
- d. El empresario afronte el negocio con unos recursos mínimos de inversión.
- e. La inversión sea relativamente escasa.
- f. La empresa se oriente hacia el servicio al cliente.
- g. El empresario aporte a la empresa tiempo no sólo de acción, sino además tiempo para planificar y pensar creativamente en el desarrollo y estrategia más óptimos para seguir en el futuro.
- h. El empresario conozca el producto y el servicio que ha de manejar.
- i. El empresario se mantenga informado y formado sobre todos los aspectos que afectan al avance y progreso de su empresa.
- j. El empresario desee que su empresa crezca y le repercuta un incremento en el beneficio a lo largo del tiempo.
- k. El empresario tenga o desarrolle ciertas habilidades de sentido común y mente creativa.

Todos estos aspectos que hemos enumerado se refieren a causas internas, y consideramos que pueden ser utilizados indistintamente para una empresa de Marketing Multinivel que para una empresa de otro sector.

En lo que se refiere a causas externas, y centrándonos únicamente en las de Marketing Multinivel, podemos decir que la influencia del entorno personal del empresario independiente es una de las causas prioritarias para que esa persona decida seguir, mantener y desarrollar el negocio.

Además le afectaran algunas de las causas corrientes del entorno externo que pueden afectar a cualquier empresario, como el ambiente económico, el ambiente socio-cultural (en el que la figura del empresario este más o menos valorada y apoyada, etc.), el ambiente político-legal (la obligatoriedad de pagar unos impuestos sin tener en cuenta los ingresos, las ayudas, etc.) y el ambiente o grado de desarrollo educativo-científico-tecnológico (preparación profesional de la población, etc.).

Queremos hacer mención a la aplicación de las redes empresariales a las redes de Marketing Multinivel. En la bibliografía consultada aparece la “creación de redes” en el sentido de apoyo, o causa beneficiosa para el emprendedor en el mantenimiento de su empresa. Existen dos tipos de redes que colaboran en el éxito de la empresa³⁴¹:

1. Redes de apoyo profesional: En estas el emprendedor obtiene consejos, información y una cierta cooperación entre recursos. Los elementos que conforman esta red son:
 - i. Mentor o instructor: persona que inspira al emprendedor.
 - ii. Redes de negocios asociados: alianzas de servicios, de adicción de valor, oportunistas.
 - iii. Asociaciones empresariales: de las cuales se puede obtener información y consejos.
 - iv. Apoyo de instituciones públicas.
 - v. Emprendedores experimentados y organizaciones incubadoras: aportan información técnica, tutela del empresario transferencia de tecnología.
 - vi. Proximidad a las universidades: las aportaciones de la universidad repercuten en mayor eficacia, vitalidad, activación.Estos instrumentos que dan más posibilidad de éxito empresarial son en parte, como hemos estado analizando a lo largo de nuestra investigación, utilizados por los distribuidores de Marketing Multinivel.
2. Redes de apoyo personal o moral: Ofrecido por familiares y amigos, este apoyo, consistente en consejos sinceros, ánimo, comprensión e incluso asistencia, es muy importante para los distribuidores independientes. Aquí es

³⁴¹ Bahrami, H. y Evans, S. Flexible re-cycling and high-technology entrepreneurship. EE. UU., Edita California Managament Review, n. 37, 1995.

donde parece conveniente mencionar la importancia de que la pareja forme parte de la creación del negocio, ya que si se comparte, es más entendible la cantidad de tiempo necesaria para crear una empresa, el estrés que provoca y otros factores negativos, además de la importancia de compartir una serie de ilusiones y satisfacciones.

Abordando de nuevo los aspectos prácticos, es patente en el mundo profesional del distribuidor independiente del Marketing Multinivel que, poco tiempo después de haber firmado el contrato, su deseo fundamental es empezar a crear su propia organización de ventas, puesto que es cuando se tiene una amplía red cuando se empieza a hacer importante la cantidad de bonos y rápeles para el distribuidor.

Al empezar a crear esta red el distribuidor debe ser consciente de que con ello se compromete, como parte del negocio mismo, a formar, motivar y apoyar a los distribuidores que auspicie, para que vendan y para que auspicien a su vez.

Es difícil estimar cuanto tiempo es necesario para que el distribuidor pueda empezar a auspiciar, ya que esta tarea esta en función de las habilidades del distribuidor y de la ayuda que tenga a su vez de su auspiciado; porque el hecho de que su *up-line* le acompañe en sus primeras presentaciones del plan y le ayude en la búsqueda de posibles auspiciados fomentará que el distribuidor comience antes a tratar de auspiciar a nuevas personas. Por otro, no parece conveniente que el distribuidor auspicie al principio muchas personas al mismo tiempo, ya que el esfuerzo de formar y motivar a todas estas personas puede ser altísimo.

Es conveniente que el distribuidor planifique su tiempo, de tal manera que dedique cierto tiempo semanal al auspicio de nuevos distribuidores y otra parte del tiempo semanal a la venta de productos. Desde nuestra perspectiva, según va pasando el tiempo del negocio del distribuidor estos porcentajes de tiempo deben ir variando, y mientras al principio es positivo dedicar más tiempo a la venta, posteriormente será conveniente dedicar más tiempo a todas las labores que supone el auspiciamiento.

Tratar de no apresurarse en la formación de “los frontales” es importante ya que de ello dependerá que se este creando un grupo sólido y mantenible a largo plazo. Hemos observado que algunos distribuidores descuidan a las personas que auspician con el consecuente abandono de los auspiciados por falta de ilusión y de saber hacer. Así, conseguir un gran número de frontales no es

la clave para un negocio estable y beneficioso, sino ir creando un grupo pequeño formado y motivado que vaya creciendo en profundidad.

Como hemos comentado anteriormente, la formación y motivación de los distribuidores recién auspiciados, es pieza clave del éxito del negocio de un empresario independiente. La forma más eficaz suele ser la formación y motivación del frontal para que éste a su vez forme y motive a los suyos, y de forma excepcional colaborar con los distribuidores de nuestro auspiciado. Para aclarar esta idea hemos elaborado la siguiente figura.

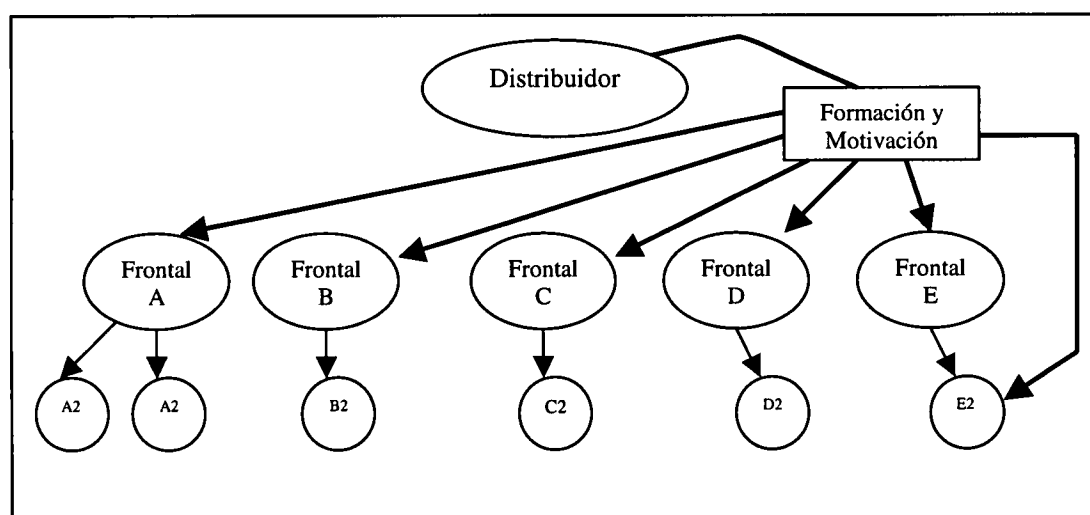


Figura 3. 2.: Relación de formación y motivación del distribuidor con su red-grupo.

Fuente: Elaboración propia.

Si bien al principio cinco distribuidores (activos) es más que suficiente para ocupar todo el tiempo disponible del distribuidor, con el tiempo, cuando esos “frontales” ya estén formados y motivados, el distribuidor puede seguir auspiciando a nuevas personas y de esta forma, aumentando su primera línea de la red. Aunque es posible, según algunos distribuidores, trabajar con más personas al mismo tiempo, llegando incluso a diez, pero esto va a depender de que la formación de los frontales se realice mediante lecturas y otras herramientas que no obligan a la presencia del distribuidor.

Consideramos que entregar herramientas de formación y motivación a los distribuidores es de utilidad tan sólo parcialmente, ya que por un lado no existe una globalidad de material suficientemente adecuado como para que sirva como sustitutivo de la preparación personal, y por otro, por que hemos detectado que para los distribuidores de Marketing Multinivel, especialmente

en sus comienzos, el contacto personal es muy importante, el saber que con el *up-line* tiene más una relación de amistad que laboral es fundamental. El distribuidor necesita saber que su auspiciado le apoya y se interesa por él.

En la práctica del negocio del Marketing Multinivel se utilizan las llamadas Reuniones de Entrenamiento o Reuniones de Orientación en las que un distribuidor da una charla de formación a un grupo de frontales compuesto aproximadamente por seis personas. En ocasiones, esta charla es ofrecida por un *up-line* del distribuidor, y, no sólo acuden frontales del grupo del distribuidor en cuestión sino que pueden acudir otras personas que son frontales de otro distribuidor, pero todas las personas citadas están en el grupo de dicho *up-line*.

Con esto se ahorra un tiempo importante, pero hemos detectado que no existe una asociación entre los distribuidores para formar a distribuidores en los cuales no tenga un interés directo, es decir, un distribuidor A y un distribuidor B, ambos frontales de la misma persona, no intercambian sus exposiciones en estas Reuniones de Entrenamiento, ni en los opens, etc. Detectamos aquí un desaprovechamiento de la oportunidad, ya que podía existir un ahorro de tiempo para dichos distribuidores, además de una visión más amplia del negocio y un “refresco” del mensaje.

En el año 2001 algunos distribuidores están uniendo sus grupos para los *opens* y seminarios debido a la escasez de receptores, lo que hace improductiva su organización si se realizan estas actividades por grupos dentro de una misma red.

Existen dos conceptos importantes utilizados entre los distribuidores de Marketing Multinivel en referencia a la búsqueda de nuevos distribuidores y por tanto a la creación de la red, estos dos conceptos se entienden en términos de objetivos, no significando por tanto que sean calificaciones o que estén premiados por la empresa fabricante. El distribuidor se plantea realizar uno u otro de los siguientes logros como fases o metas en su labor de auspiciamiento. Estos conceptos son:

1. El mini *quick-silver*:

Este término se aplica para designar el hecho de crear en treinta días dos frontales, y que uno de los frontales cree a su vez otro frontal. Esto no significa que el distribuidor sólo haya incrementado su red en estas figuras, si bien el haber auspiciado

a dos personas y que una de ellas, a su vez, haya auspiciado a otra, indica que ha hecho un mini *quick silver*.

Gráficamente tendría la siguiente forma:

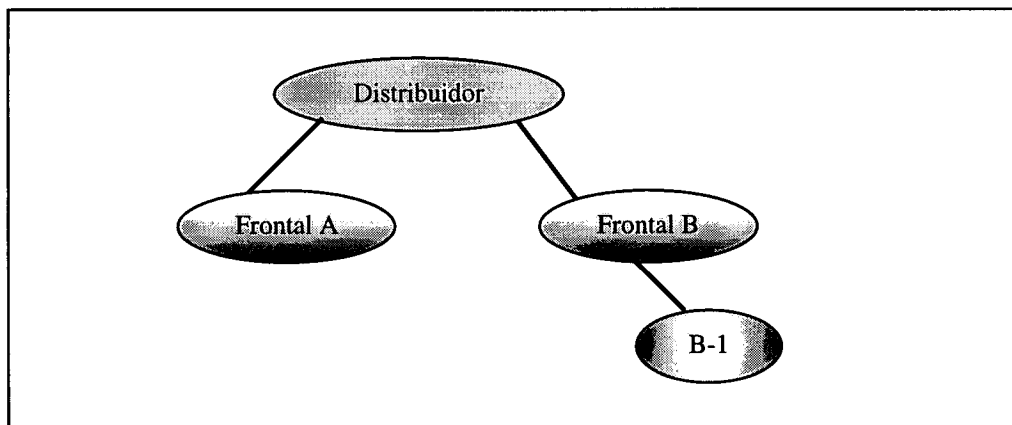


Figura 3. 3.: Mini Quick Silver. Fuente: Elaboración propia.

2. El *quick-silver*:

Esta otra modalidad de incrementar el número de auspiciados es muy popular entre los distribuidores como objetivo, si bien hoy día es muy difícil de lograr, debido a la situación en la que se encuentra el sector.

El crear un *quick-silver* requiere emplear una cantidad importante de tiempo al negocio. Esto puede ser una causa de que actualmente no haya muchos distribuidores que ni tan siquiera se lo planteen, ya que son pocos los que ejercen el negocio de una forma exclusiva; aunque dicen los distribuidores que si se logra un *quick-silver* es posible calificar al 21% a los noventa días de haberlo conseguido.

El *quick-silver* consiste en crear en noventa días una formación 5×5 con un total de quince personas, es decir, crear un $5a \times 5p$ significa: 5 frontales en anchura con uno de ellos de 5 en profundidad, más 5 personas auspiciadas de forma aleatoria.

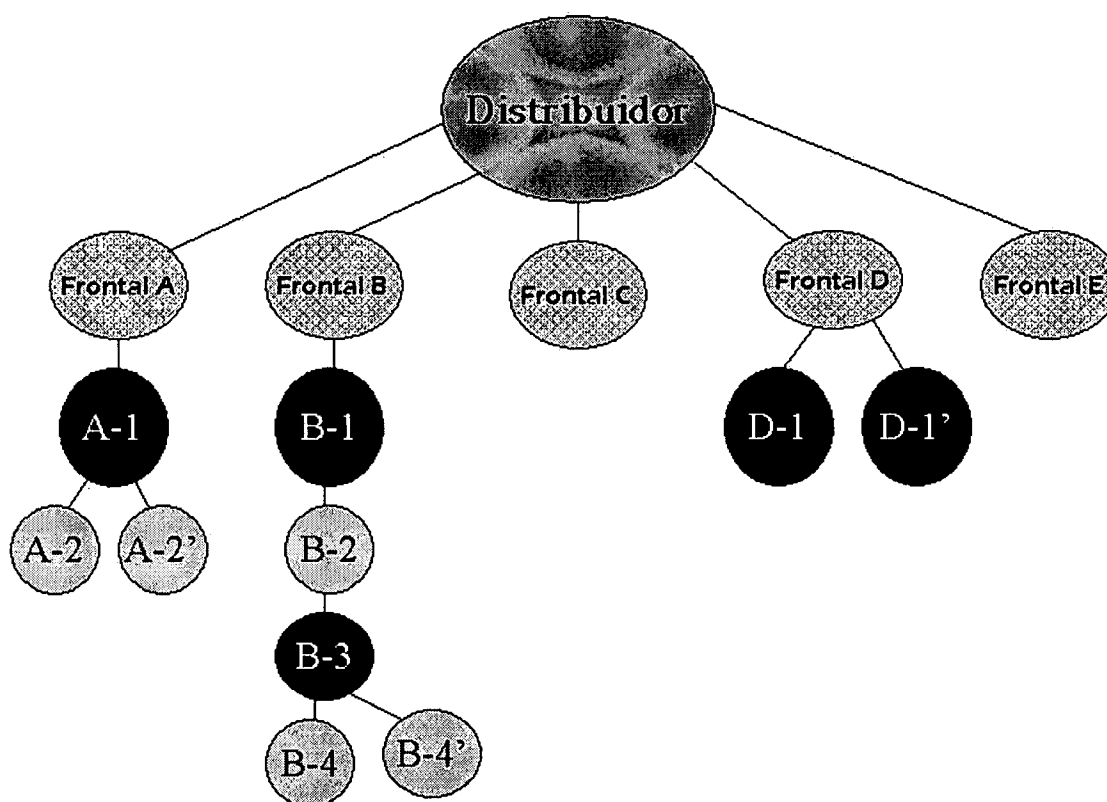


Figura 3. 4.: *Quick Silver*. Fuente: Elaboración propia.

Como vemos en la Figura, el distribuidor ha creado cinco frontales (cinco de anchura), y con uno de sus frontales ha creado una profundidad de cinco (con el frontal B), produciéndose así la formación de 5×5 . Además, hemos colocado aleatoriamente las otras cinco figuras (A2, A2', B4', D1 y D1') hasta completar 15, pero no es necesario que ocupen esas posiciones.

Respecto a la creación de la red, los distribuidores³⁴² opinan que esto se trata simplemente de buscar personas que deseen mejorar y una nueva oportunidad con un vehículo adecuado para conseguirlo, luego hay que ayudar a esas personas a conseguir lo que quieren. Y así, dicen, se crea la red, ayudando a otros a ayudarse a sí mismos.

³⁴² Entrevistas personales realizadas a distribuidores durante los meses de octubre y noviembre de 2000 pertenecientes a la Comunidad Autónoma Andaluza.

Algunos distribuidores opinan que cuando realmente se comienza el negocio es cuando se ha conseguido con una pata (frontal) una profundidad de tres personas, es decir, que el frontal tenga otro, y éste otro a su vez. Esto, comentan, ayuda a que el negocio empiece a solidificar y a obtener resultados motivadores para el distribuidor que le ayudan a continuar dedicándole esfuerzo al negocio.

Respecto a cómo se mantiene la red, estos distribuidores, explican que entrar en el negocio o no entrar depende del momento, de la persona, de su situación y puede ser que el tramo mientras la persona decida desarrollar el negocio o no son de una distancia mínima, finísima.

Los empresarios independientes afirman que “una parte de las personas que entran en el negocio, una vez dentro comprueban que la oportunidad requiere esfuerzo y abandonan, pues no están dispuestos a realizarlo. Estas personas son imposibles de mantener. De hecho no se puede mantener a nadie si él/ella mismo/a no desea mantenerse. Algo que ayuda el mantenerse dentro es el Sistema de formación y el deseo o sueño de la persona”. En palabras de uno de estos distribuidores “el Sistema, una vez que entra la persona es igual que la argamasa que mantiene un ladrillo dentro de la estructura del edificio”.

Mantener una red es una labor arduo complicada para un distribuidor independiente del multinivel. Durante el transcurso de nuestra investigación hemos podido apreciar como redes aparentemente más y menos sólidas “se han caído”^{Glosario}. Aunque en la investigación mediante el cuestionario trataremos de obtener la opinión de los motivos por los que esto ocurre creemos conveniente aportar que, para nuestra observación, las redes se caen, o bien por que no estaban sustentadas en una base sólida (falta de un líder carismático y comprometido), o bien, no estaban obteniendo resultados.

Así mismo, especialmente en los primeros años, muchas personas comienzan este negocio pensando que van a obtener beneficios muy rápidamente y luego se dan cuenta de que requiere un esfuerzo, una perseverancia y una disciplina, lo que les hace abandonar y en su abandono se suele arrastrar a los frontales o algún *down line*.

^{Glosario} Caerse una red: Esta frase se refiere a cuando el grupo de personas que compone una red concreta de una línea de auspicio decide, más o menos al mismo tiempo, abandonar el negocio.

Una forma que algunos distribuidores consideran interesante para mantener la red es tener un control personal de toda la red que tiene una persona. Esto significa que el distribuidor debe intentar conocer a cada uno de los distribuidores que se auspician en su red, para de esta forma, intentar localizar a las personas que tienen más posibilidad de éxito (por tener más características de persona emprendedora, etc.); y dedicarle una atención más específica, ayudándole y ayudando a su auspiciador a que no lo deje sin atención, fomentando su iniciativa y su entusiasmo.

Esta tarea no sólo irá en beneficio de ese distribuidor que tiene interés de mejorar sino que probablemente mejore la motivación de los distribuidores intermedios, que ven moverse a los del nivel inferior y les motiva a hacer más.

Otro aspecto que parece interesante es el bajar de vez en cuando algún nivel para colaborar con un distribuidor de la red (siempre con el beneplácito del auspiciado de esta persona), es decir, bajar dos o tres niveles en profundidad para, por ejemplo, acompañar a una persona a dar el plan. Esto le sirve de motivación y crear un buen clima en la red.

“La red hay que considerarla de forma tridimensional, es decir, no podemos decir número de personas arriba o debajo de otra, ya que crea un concepto lineal de la red que no corresponde con la realidad”.³⁴³

Además, para construir en profundidad, y crear un buen negocio, estos distribuidores consideran que es más importante ayudar al frontal a auspiciar y a vender que buscar un nuevo frontal.

Una persona distribuidora puede decidir que, por estar en descontento con su red de auspicio, cambiar la líneas *up-line*. Esta posibilidad la contempla Amway que obliga a una serie de acciones al distribuidor para poder cambiar de línea, como por ejemplo, estar seis meses inactivo. Algunas veces, cuando esta persona se cambia de línea “se lleva” a personas de su red, pero esto es por la propia voluntad de estas personas, ya que no hay ninguna obligatoriedad de cambiarse para nadie. Lo más habitual es que si una persona no tiene buenas relaciones con su auspiciador mantenga las relaciones con el *up-line* de éste, por las complicaciones que supone cambiarse de red.

³⁴³ Entrevista telefónica con Pablo Loring. Diciembre de 2000.

Muchas son las conjeturas que se han hecho los distribuidores con respecto al tiempo necesario para ascender de pin, es decir, tener más o menos personas en la red generando un determinado volumen de negocio. Algunos, como Luis Costa, proponían las siguientes fechas:

Si la toma de decisión de realizar seriamente el negocio = momento cero (no desde que se firma el contrato), a partir del cual, trabajando el negocio, tanto desde el apoyo del Sistema como desde la venta de producto, entonces (Plan de Acción: 24 meses):

Tiempo Parcial transcurrido:	Se alcanza el pin de:	Tiempo Total transcurrido (con un más-menos 3 meses sobre el total):
6 meses	Productor Directo	6 meses
6 meses	Distribuidor Directo	12 meses
3 meses	Distribuidor Perla	15 meses
6 meses	Distribuidor Esmeralda	21 meses (máx.: 24 meses)

Tabla 3. 5.: Relación entre reconocimiento y tiempo transcurrido. Fuente: Elaboración propia sobre la base de comentario de Luis Costa.

Actualmente, consideramos que estas probabilidades de calificación en estos tiempos rondan el 1%, ya que el deterioro del sector y el cansancio por parte de muchos distribuidores, que aún manteniéndose han bajado bastante en su calificación, no permite esta relación calificación-tiempo.

Este negocio, considerado en múltiples charlas como un negocio con una velocidad en la obtención de beneficios muy alta, es a nuestro entender bastante más lento. Juzgamos que la construcción de este negocio se puede comparar con la construcción de una casa, es decir, hay que tomarse un tiempo para poner unos cimientos sólidos. El auspicio inicial de cinco o seis personas es como excavar los cimientos con un pico y una pala, enseñarles a auspiciar es como despejar la zona con una escavadora. Enseñarles a éstas a que enseñen es como llevar la máquina para que perfore la roca sobre la que construir la casa una casa estable.

El problema fundamental es que este trabajo suele durar bastantes meses y muchos distribuidores no mantienen su motivación durante tanto tiempo, ya que no ven unos resultados abultados.

Nosotros consideramos que es por esto por lo que dedicar en los primeros meses, o el primer año, una especial dedicación a la venta, permite al distribuidor una fuente de ingresos suficiente como para mantenerse en el negocio mientras va creando la estructura sólida de su red.

Hemos estado comentando acerca de la importancia de ayudar a empezar a los nuevos distribuidores en más de una ocasión, es por esto por lo que vamos a describir las formas más corrientes que se utilizan entre los distribuidores independientes de Marketing Multinivel de ayudar a empezar a los nuevos distribuidores. La exposición de estos datos esta basada, fundamentalmente, en las opiniones aportadas en las entrevistas por distribuidores que hemos citado anteriormente.

● Lo primero que se puede hacer con un nuevo distribuidor es mantener una entrevista individual con él en la que se traten diversos aspectos:

- a. Conocer la experiencia del nuevo distribuidor en temas relacionados con el marketing y con las ventas. Si el individuo conoce acerca del marketing, del Marketing Multinivel o de ventas, se le hará el trabajo de formación más fácil al auspiciado, y al mismo tiempo, sabrá en qué campos del entrenamiento debe poner más énfasis.
- b. Temas generales de Marketing, especialmente de Marketing Multinivel. Se le puede entregar algún tipo de documentación en la que se le aclare estos conceptos para que el nuevo auspiciado los analice en su casa.
- c. Ahondar en la personalidad del nuevo distribuidor. Se puede enfocar la conversación hacia temas personales o bien se le puede entregar un cuestionario para que lo cumplimente. Este conocimiento mayor del distribuidor tiene múltiples utilidades, tales como conocer cuáles son sus mayores habilidades para el desarrollo del negocio o crear un clima más cálido que permita una mayor confianza futura entre ambas personas.
- d. Abordar los productos, políticas y procedimientos de la empresa. Es interesante repasar, ante el catálogo, por ejemplo, los productos que ofrece la marca. No es necesario explicar en profundidad uno por uno, pero si hacer una aproximación a las funciones y características técnicas, al menos por gamas, comentando los productos estrella, etc. Así mismo se pueden aclarar las ideas de la empresa respecto a la ética, a

las formas de venta, la formación de ventas que ofrece, cómo se hacen los pedidos, los cobros, etc.

- e. Hacer un repaso del Plan de Marketing de la empresa. El nuevo distribuidor, generalmente, sólo ha escuchado el Plan una o dos veces, y suele tener algunas lagunas respecto a las retribuciones que es conveniente aclarar. También se pueden sacar a colación las promociones específicas que suele hacer la marca a los distribuidores, tales como viajes, o promociones especiales por obtención de una determinada cantidad de puntos.
- f. Conocer el nivel de expectativas del nuevo distribuidor. Si se profundiza en este aspecto el auspiciado va a tener una idea del grado de “actividad” que ese distribuidor va a emplear en el negocio. Así el auspiciador, en el caso hipotético de que el nuevo distribuidor sólo desee con el negocio un pequeño ingreso de bolsillo, sabrá hasta que punto debe motivar y presionar al distribuidor.

Esta entrevista, en muchas ocasiones requiere más tiempo que el que puede proporcionar una sola reunión, así que serán necesarias en ocasiones, algunas reuniones para tratar todos estos temas.

● Luego, se suele intentar motivar al nuevo distribuidor para que comience de inmediato. Haciéndole una serie de consejos:

- a. Que elabore la lista de las personas conocidas.
- b. Que prepare un calendario con el tiempo que le quiere dedicar al negocio, tanto al auspicio, como a la venta, como a la formación.
- c. Que escriba los objetivos que se propone, pero en relación con el calendario, es decir, que elabore un *timing*, tanto para la venta, como para el número de personas a contactar, como para el tiempo dedicado a las reuniones de entrenamiento, los *opens* y todo el tiempo requerido para la formación y motivación.

● Es conveniente que se presente al nuevo distribuidor al resto de la organización del distribuidor. Corrientemente, esta persona ya es conocida por haber asistido a alguna reunión, pero

si se le facilitan los números de teléfono de otras personas puede ser beneficio para que esa persona vea más adecuadamente satisfecha su necesidad de pertenencia a grupo, además de entrar en un círculo de amistades posibles.

Si se le facilitan los teléfonos de los distribuidores en la línea ascendente también puede ser eficaz para que el nuevo distribuidor realice las consultas a diversas personas, lo que puede agilizar su formación. El distribuidor tiene la sensación de tener “apoyo extra” y el auspiciado, si observa que su distribuidor consulta algo más que lo anecdótico al conjunto de los *up-lines*, probablemente este indicando que algo está fallando.

● A lo largo de la relación de los primeros meses con el nuevo distribuidor se le suele dedicar, como venimos señalando, una atención especial. Mencionamos en líneas anteriores que se desarrollaban, con grupos de nuevos distribuidores, las Reuniones de Entrenamiento, en las que un *up-line* explicaba algunos aspectos relevantes, tanto de motivación como de formación del negocio.

En estas reuniones se suele entregar material a los nuevos distribuidores para que lean, o se les recomiendan ciertos libros o cintas de cassette para que se compren. Lo más frecuente es que los libros recomendados sean de motivación, mas consideramos que los libros en formación de ventas y marketing también podían ser de interés para los nuevos distribuidores que no tienen experiencia en esta materia. En el año 2001, también se le pueden aportar al distribuidor direcciones de Internet en las que se incluye información tanto de los productos como de las redes de Marketing Multinivel en España^{Comentario}, o artículos publicados en periódicos y revistas³⁴⁴.

También se les explica a los distribuidores noveles de qué manera pueden plantearse las metas y la practicidad de hacerlo para el funcionamiento eficaz del negocio. Aquí el auspiciador, lo más hábilmente posible, aclara como los sueños se descomponen en objetivos a largo plazo, y cómo se pueden diseccionar los objetivos a largo plazo en pequeños objetivos recientes en el tiempo. Esto es, les transmite la frase de Goethe: “para calmar las ansias de lo lejano y futuro, ocúpate aquí y ahora utilizando tus actitudes”.

Comentario Algunas de estas páginas son, en castellano: <http://www.usuarios.com/ib312422>, <http://www.amway.es>, http://usuarios.tripod.es/timos_network, etc. Y en inglés: www.mlm.com, www.mlmhome.com, www.mlmbooks.com, www.mlm.online.com, www.mlmtoday.com, etc.

³⁴⁴ Ejemplo: El Mundo. Su dinero. ¿Qué se esconde tras un sistema multinivel? Madrid, n. 160, Domingo 21 de febrero de 1999.

Otra cuestión, a veces transmitida, es la conveniencia de que los distribuidores recientes consideren al menos dos meses como período de entrenamiento, sin plantearse demasiadas expectativas de éxito, tomar este tiempo con una actitud muy optimista de aprendizaje. Consideramos que este es uno de los temas que se deben tener en cuenta cuando se esta formando al nuevo distribuidor, ya que cómo el individuo entre y afronte el negocio va a repercutir directamente en su continuidad en él.

Hay que resaltar especialmente el concepto que hemos transmitido anteriormente acerca de la importancia de la solidez del negocio y la lentitud que esto requiere en los primeros meses. El distribuidor debe estar preparado para “los nos”, es decir, que a muchas personas no les va a interesar el negocio, y por eso no se esta fracasando, sino que es parte del negocio en sí. Si el distribuidor principiante entiende esta noción, tendrá gran parte del camino de la continuidad abierto.

Se debe transmitir al recién distribuidor la contraindicación de compararse con los líderes, ya que la fase del ciclo de vida en la que se encuentra este líder es totalmente diferente, y por lo tanto, sus quehaceres también lo son. Quizá ni siquiera es conveniente que se compare con los principios de este líder, en especial si ya han pasado algunos años; ya que, por un lado, el negocio esta evolucionando bastante, por otro, que cada persona tiene que personalizar su forma de desarrollar el negocio, y finalmente, por que este negocio esta afectado por muchos condicionante externos que son difícilmente comparables en distintos años.

Para algunos autores³⁴⁵, las reuniones con los distribuidores son muy importantes no sólo cuando son recién entrados en el negocio, por lo que plantean que se realicen como una labor continua del distribuidor para con su red. Por el contenido de estas reuniones, las podemos clasificar en los siguientes tipos:

1. Reuniones de inspiración y motivación.

Sirven para enfatizar las metas generales y los incentivos en lugar de centrarse en unos objetivos de ventas específicos. Su finalidad es mantener en las personas un entusiasmo contagioso por el programa y un profundo deseo de dedicarse a él para alcanzar el mayor éxito posible.

³⁴⁵ Graham Scott, G. La venta multinivel. Bilbao, Edita Deusto, 1993.

2. Reuniones de formación.

El nivel es para personas que ya llevan un tiempo desarrollando el negocio. Se pueden invitar personas ajenas al negocio para que formen a los distribuidores en un aspecto concreto. Puede cubrir temas como la comunicación eficaz, tanto interpersonal como por teléfono, técnicas para hablar en público, de asertividad, cómo explicar la venta multinivel, etc.

3. Reuniones de ventas, de planificación y estrategia.

La reunión de ventas: consiste en analizar la cantidad de producto que cada persona esta vendiendo, y cuantificar el volumen que esta moviendo el grupo. Entonces es interesante de forma individual destacar que aumentos en los volúmenes se pretenden de cara al futuro y que bonificaciones implicaría el cambio. Luego se trata de hacer la cuantificación diaria de qué incremento de la venta sería necesario para obtener la bonificación deseada.

La reunión de planificación y estrategia: El objetivo primordial es ayudar a desarrollar planes de crecimiento en las ventas, estrategias para alcanzar determinada metas en ventas. Así se planifica, de forma semanal o mensual lo que cada persona debe hacer para alcanzar unos volúmenes determinados.

En estas reuniones es interesante pregunta qué hizo cada persona a lo largo de la semana, qué salió bien y que no fue tan bien. Luego se pueden hacer sugerencias sobre lo que se puede hacer en el futuro. Es importante esta planificación conjunta por que los distribuidores al sentirse parte del engranaje del plan del grupo suelen sentirse motivados.

4. Reunión de presentación de ideas.

La presentación a-crítica de ideas es una gran técnica para desarrollar nuevas ideas para los programas de estrategias, actos o todo lo que concierna a las ventas y al marketing.

Esta reunión tiene dos fases:

- a. La fase creativa: En esta fase se realiza una especie de brain storming en la que cada persona dice lo que quiere sin juzgarse ni juzgar a los demás.
- b. La fase de crítica: Una vez que se da por finalizada la primera fase se empiezan a cribar las ideas obtenidas examinándolas una por una. Una de las formas es que cada distribuidor vote dos o tres y al final se consideran en profundidad las que han obtenido más votos.

5. Acontecimientos y actividades sociales.

En este negocio se le da especial importancia a su parte divertida. Estos actos sirven para promover buenas relaciones entre los distribuidores. Se pueden celebrar cenas, meriendas, campeonatos de Trivial, y todo tipo de actividades que se pueda adecuar al tipo de distribuidores que hay en la red de una persona.

El anfitrión suele traer un detalle para las personas que tienen nuevas calificaciones, lo que sirve para que el resto del grupo lo sepa y le felicite, con la motivación que ello supone. También se puede premiar al distribuidor que más ha vendido del mes, al que más ha auspiciado, a la más optimista, etc.

De una forma esquemática, el contenido de las reuniones lo podemos plantear tal y como figura en la siguiente Tabla.

Reuniones de inspiración y motivación	Reuniones de formación	Reuniones de ventas	Reuniones de planificación y estrategia	Reuniones de presentación de ideas	Actividades sociales
Testimonios sobre experiencias positivas	Seminarios sobre técnicas comerciales	Evaluación de productos	Informes sobre experiencias vividas al promover el programa	Brain Storming para generar ideas	Actividades como cenas, barbacoas, etc.
Invitados que hablan del éxito y la motivación	Sesiones para practicar esas técnicas	Revisión de las metas de ventas	Estrategias que triunfaron y que fracasaron	Evaluación de ideas	Concesión de premios de reconocimiento
Análisis de los principios del éxito	Revisión del manual de formación	Estudio de formas de ventas por productos	Estrategias optativas y mejores enfoques		
Una revisión de los incentivos de la compañía por los logros obtenidos		Análisis de clientes por tipos de productos	Planes para las próximas semanas		

Tabla 3. 2.: Contenido de las Reuniones de Entrenamiento con la Red. Fuente: Adaptación de Graham Scott (obra citada).

● Otra tarea que se hace con el nuevo distribuidor es acompañarlo a dar el Plan, no sólo para que el nuevo distribuidor vaya aprendiendo, sino también para que los invitados tomen más seriamente el negocio y para que el nuevo distribuidor sienta que su auspiciador se preocupa por él.

Normalmente hay dos variables, o bien el distribuidor novel invita a un grupo de personas y la exposición la suele hacer el distribuidor experimentado, o el nuevo distribuidor lleva a estas personas contactadas para una reunión que haya preparado por su cuenta su auspiciador.

Estas exposiciones se comentan *a posteriori* entre el up-line y su frontal para matizar las dudas y explicar los planteamientos utilizados, así como el objetivo del contenido de los mensajes. Con el tiempo, cuando este distribuidor vaya cogiendo confianza, irá afrontando por sí mismo la exposición de los Planes y la resolución de dudas entre candidatos al negocio.

● Otra tarea que se tiene en cuenta es la de mantener el contacto con el nuevo distribuidor de una forma periódica, por lo menos durante un par de meses, para que el distribuidor sienta que le importa y para observar si tiene dudas. Además, el naciente distribuidor entrará en una dinámica de asistencia y contacto telefónico que le animará a llamar cuando tenga alguna duda respecto al negocio.

Los distribuidores afirman que no es conveniente, cuando se llama al distribuidor, preguntarle acerca de cuántas personas ha auspiciado y cuánto ha vendido, por que daría una sensación de control por un lado y por otro provocaría la sensación de estar trabajando para el *up-line*. Así es conveniente usar de argumentos para estas llamadas: aviso de una próxima reunión, una reunión de oportunidad a la que esta invitado, algo de lo que acaba de enterarse concerniente a la empresa, preparar una cita, etc.

Estas llamadas, que al principio han de ser semanales, luego se suelen ir distanciando en el tiempo, pero no por ello dejar de existir, sino que se realiza con una periodicidad mensual aproximadamente, esto ayuda a mantener el clima de confianza y amistad tan necesario entre los distribuidores de Marketing Multinivel.

Si en el apartado anterior veíamos las características del emprendedor, vamos aquí a mencionar qué atributos del distribuidor nuevo pueden ayudar al experimentado a detectar que tiene un potencial de éxito en el Marketing Multinivel. Esos atributos son:

- a. Mostrarse activamente interesados por los productos y por el programa.
- b. Sentirse entusiasmados por el negocio en sí.
- c. Desear aprender más.
- d. Tener anhelos de conseguir sus objetivos.
- e. Tener una visión positiva de su desempeño en el negocio.
- f. Plantean muchas preguntas al auspiciador buscando soluciones para el negocio.
- g. Tener diligencia en ejecutar lo que su auspiciador le recomienda que haga y aportar acciones propias.

Para Kishel y Kishel³⁴⁶ las características que van a indicar cuán activo puede llegar a ser un distribuidor son las siguientes:

- a. Iniciativa propia.
- b. Motivación para el éxito.
- c. Estar interesado en hacer dinero.
- d. Disposición a trabajar duro.
- e. Que le agrade trabajar con gente.
- f. Habilidades en comunicación.
- g. Capaz de guiar y motivar.
- h. Buena organización.
- i. Orientación por metas.
- j. Capacidad para resolver problemas.

Aunque es frecuente en el negocio que se comente acerca de que las personas que no parecen activas no deben ser quienes ocupen el tiempo del distribuidor, nosotros discrepamos parcialmente con esta idea, ya que consideramos que el tiempo para ser más activo entre una persona y otra puede variar sustancialmente. Además, el hecho de que una persona no ponga una gran cantidad de énfasis en el negocio no significa que en un futuro no pueda ser un distribuidor eficaz.

En todo caso, esa persona que no dedica tanto esfuerzo al negocio, también requiere de un interés, e incluso puede que no lo tome muy en serio, precisamente por que le falta la motivación adecuada. Creemos que en estos casos, a veces, es conveniente, ponerles en contacto con alguien en la línea ascendente.

Los hermanos Kishel también consideran que no se puede decir que una persona va a ser mejor para el negocio valorando la edad, ocupación y educación, sino que un estudiante o un ama de casa puede ser una persona muy activa en el negocio. Este aspecto lo trataremos de contrastarlo en la investigación empírica.

³⁴⁶ Kishel, G. F. y Kishel, P. G. *Start and succeed in Multilevel Marketing*. New York, Edita John Wiley & Sons, Inc., 1999.

● Otra tarea que se realiza con los distribuidores para mantener una red sólida es organizar actividades cooperativas, lo que ayude a que se cree un sentimiento de trabajo en equipo. Se pueden por ejemplo hacer Reuniones de Entrenamiento a distribuidores que estén algunas líneas por debajo en las que el tema se exponga entre varios de los frontales del distribuidor, también se puede compartir una oficina entre varios frontales, etc.

● Algo que suele fomentar el buen funcionamiento de la red de un distribuidor es que éste, cuando tenga un volumen adecuado de frontales, presente a nuevos candidatos a personas activas que están en su red, bien los mismos frontales o en niveles inferiores. Esto provoca una satisfacción en la persona que recibe el contacto, quien usualmente suele involucrarse especialmente con este nuevo candidato.

● Actualmente, que el uso de Internet ha proliferado bastante en la sociedad española³⁴⁷, y más con los cambios que van a ocurrir a este respecto en Marketing Multinivel, el uso del correo electrónico es un medio más que adecuado para mantener un contacto frecuente con la red. Mediante este medio se pueden transmitir noticias, citas de reuniones, novedades, ideas, e incluso puede ser muy adecuado crear un foro de discusión en el que los distribuidores opinen y comenten aspectos relacionados con el negocio.

La creación de un foro permite que se trasladen a la red problemas que otros distribuidores les pueden solucionar de una forma rápida, y si, además, como suele ser habitual, recibe varias contestaciones, puede plantearse la solución de problemas desde distintas perspectivas. Además, ha existido en ocasiones la problemática de que las noticias se han “estancado” en un distribuidor por que olvidó comentárselo a su red, si el envío se hace a todos los distribuidores el distribuidor que lo envía se asegura que no se va a quedar el mensaje “colgado” en algún distribuidor.

También se pueden transmitir mediante correo electrónico las listas de las personas que han crecido en su calificación dentro de la red, noticias recientes sobre la empresa, estrategias de ventas o auspiciamiento que han funcionado bien, ideas, etc.

Estas explicaciones acerca de la creación y mantenimiento de la red son de carácter técnico, pero no podemos dejar de mencionar la importancia que tiene en el funcionamiento de una red, no sólo el quehacer profesional del distribuidor, sino su carisma. La personalidad del distribuidor va a

³⁴⁷ EGM, 3ª ola (octubre-noviembre 2000): En porcentaje de usuarios, se ha pasado de 0'7% en febrero de 1996 al 15'8% en la última ola de 2000.

determinar en gran medida el funcionamiento de su red, pero estos aspectos de liderato no tienen por que haber sido muy visibles antes de comenzar el negocio.

Un buen líder detecta cuando existen problemas entre distribuidores en su red, e incluso los anticipa participando positivamente en la mejora de la relación, es una persona positiva que, frecuentemente, aporta confianza a largo plazo a su entorno.

Otro aspecto que hemos de tratar es la habilidad de algunos distribuidores para revitalizar a los asociados inactivos y para reanimar a los que abandonan. Hemos observado que en muchas ocasiones los distribuidores abandonan a su suerte a personas en su red que van dejando de ejercer el negocio o que lo dejan. Lo dan por perdido y no le tienen en cuenta ni como consumidores del producto. Esta actitud es un error importante, ya que no sólo es probable que se este perdiendo un distribuidor en la red que genere ciertos beneficios, sino que es difícil que esa persona vuelva al negocio o a consumir el producto.

Hemos observado que no es necesario ser un gran líder para intentar revitalizar a los distribuidores inactivos, muchas veces es suficiente con que esa persona detecte que se le quiere “echar un cable”. El auspiciador debe aceptar el hecho de que la inactividad de la persona, en la mayoría de las ocasiones, no tiene nada que ver con él mismo. Lo más puede que este cometiendo algún error que se debe analizar, pero eso no significa que sea culpable (como muchas veces se sienten) sino que hay que mejorar en algo las acciones que se están haciendo.

Entonces, el planteamiento que han de hacerse los distribuidores cuando ven a una persona desmotivada es tratar de conocer cómo revitalizar a los distribuidores inactivos. En la gran mayoría de las ocasiones esta inactividad no es debida a que no tengan capacidad para ejercer el negocio, sino a que no esta generando ingresos suficientes o cualquier otro motivo personal.

En ocasiones el problema que tiene ese distribuidor es claramente temporal, como un divorcio, entonces lo que suele necesitar ese distribuidor es empatía y el conocimiento de que su auspiciado estará ahí cuando decida comenzar de nuevo.

Para Dave Roller³⁴⁸, cuando un distribuidor esta inactivo es importante seguir manteniendo un contacto con él, el autor propone una serie de fechas clave para realizar este contacto:

³⁴⁸ Roller, D. *Cómo ganar mucho dinero en Marketing Multinivel*. Valencia, Edita Promociones Jumerca, 1995.

- La última semana de diciembre de cada año: Es una época en la que las personas suelen tomar resoluciones para el próximo año para mejorar su situación personal, financiera, etc. Además, suele ser una época de bastantes gastos, en la que muchas familias tienen ciertas carencias. Es por ello que quizá se sientan más abiertos a considerar la idea de volver al negocio.
- La primera semana de septiembre: En estas fechas los niños vuelven al colegio y las familias vuelven a la rutina.

Otras formas que incluye Roller para seguir manteniendo un contacto con los distribuidores son las siguientes:

- Cuando acuda un personaje famoso a dar una conferencia se le puede invitar al distribuidor inactivo, pero enfatizando que no hay ningún compromiso. Es probable que después de haber escuchado a este orador excepcional, el distribuidor se motive.
- Grabar algunas cintas nuevas de oradores especialmente inspirados y mandárselas a los distribuidores inactivos también puede ser una eficaz forma de aproximación.
- Mandar una postal desde el lugar de vacaciones.

Un consejo que aportan Anne y Uli Althoff³⁴⁹ para “reactivar la línea” es que al conocer a un candidato que tiene las características de un posible distribuidor activo, se le presente a la persona “dormida” para que lo auspicie, a esto se le llama en el argot “apuntalar una línea”. Esta acción puede tener dos resultados, por un lado, la activación de esa línea provoca que se obtengan resultados económicos de esa pata, y por otro, el distribuidor inactivo se suele sentir motivado por los buenos resultados que esta obteniendo su *down-line*.

Además, nosotros consideramos que es fundamental que el distribuidor-auspiciado sea él mismo, es decir, que esta persona no tiene por que sentirse siempre positiva y optimista, puede invitar a tomar un café al distribuidor inactivo también por el mero hecho de disfrutar de su

³⁴⁹ Althoff, A. y U. El Marketing Multinivel. Una salida profesional de futuro. Logroño, Network Marketing Team International, 1995.

compañía, sin tratar de obtener su reincorporación. Esta actitud de relax y disfrute suele ser percibida por el distribuidor inactivo y le puede ayudar a explicar sus motivos de por qué ya no está interesado en el negocio. Con ciertas dosis de empatía (que consideramos básica para el eficaz desarrollo del negocio) se pueden entender estas razones y respetarlas, lo que no exime de que quien fue su auspiciado durante un determinado tiempo siga manteniendo una relación amistosa con él o le suministre producto si lo desea.

Lo que hemos expuesto se ha planteado en principio para una red local; pero debemos hacer constancia de que este crecimiento, en anchura y profundidad de la red, no se rescinde sólo al entorno geográfico cercano al distribuidor, sino que algunos de ellos, una vez que han asentado adecuadamente la base de su negocio de ámbito local empiezan a desarrollar su negocio en otros lugares.

El entorno local es el óptimo para desarrollar las habilidades en el negocio, además de requerir una inversión mínima en desplazamientos, llamadas, etc. Afianzarse en esta zona, como hemos planteado anteriormente, requiere meses e incluso años, pero una vez que se haya asegurado una cierta cantidad de ingresos, se puede empezar a crear una expansión en el campo de acción del negocio del distribuidor.

En principio, para expandirse se recomienda el entorno nacional. El lugar de elección suele ser por conveniencia con relación a personas conocidas en esta zona. Así, un distribuidor de Marbella puede empezar su expansión en Vigo por que sus contactos y relaciones sociales en esa ciudad sean, tanto en calidad como en cantidad, muy positivos.

Algunos distribuidores optan por el uso de la publicidad como método de captación de distribuidores en otras ciudades. Pero lo que parece más eficaz es utilizar a uno o dos distribuidores de confianza y motivados como pieza clave del engranaje que va a ser la red. Ineludiblemente la experiencia local del distribuidor va a seguir la guía de la planificación y estrategia del negocio en otra ciudad.

Además de la expansión nacional el distribuidor puede intentar la expansión internacional, gran reto afrontado con éxito para algunos distribuidores españoles. En este tipo de expansión se suelen seguir los mismos esquemas que se han planteado en la expansión nacional, aunque a veces el conocimiento de la persona o personas fuertes en el otro país viene ofrecido por un *up-line* que ya tiene una red creada en ese país. La diferencia es que cada empresa tiene unas normas diferentes

para la expansión internacional y que hay que poner un especial énfasis en el conocimiento de la cultura de ese país, ya que es probable que se tengan que desarrollar ciertos cambios, especialmente en las presentaciones.

En resumen, la dirección intuitiva basada en la inteligencia emocional al principio del negocio, se hace insuficiente con el transcurrir del mismo, cuando el distribuidor independiente debe empezar a aplicar una serie de conceptos y técnicas más racionales para conseguir un crecimiento equilibrado. Esto implica que el emprendedor del multinivel no sólo ha de formar su inteligencia emocional sino también otros aspectos de conocimiento que desarrollen y mejoren su negocio.

Esta formación a lo largo del ciclo de vida de su negocio no implica en ningún momento la anulación total o parcial del espíritu emprendedor del distribuidor, el cual es también vital para el funcionamiento eficaz de su empresa y de su organización.

Además, es importante que el distribuidor asimile que el crecimiento rápido del negocio pasa por una creación lenta del mismo, realizando un seguimiento en formación y motivación mantenido, tanto de sus frontales como de los distribuidores activos en dos, tres e incluso cuatro líneas en profundidad, además de hacer especial hincapié en la venta durante, al menos, el primer año del ejercicio de su negocio.

III. 5. TÉCNICAS DE VENTAS EN EL MARKETING MULTINIVEL

Por la idiosincrasia del negocio, los distribuidores han realizado, desde que Amway se instaló en España, diversas formas de técnicas de ventas más o menos creativas, algunas de las cuales, incluso, prohibidas “ex profeso” por la empresa.

Hemos observado como algunos distribuidores vendían los limpiadores de grasa en los restaurantes o bares, o la línea de limpieza en hoteles, o maquillaje en ventas por reunión, o se hacía servicio a domicilio con un ciclomotor, o cada cliente abonaba voluntariamente 2.500 pesetas (del año 1.990) como fondo para luego realizar determinadas compras^{Comentario}.

Desde finales de los años ochenta se estableció una dicotomía entre los distribuidores de Marketing Multinivel de la empresa Amway respecto a la importancia del auspiciamiento frente a la venta. La gran mayoría de los distribuidores se interesan más por el auspiciamiento que por la venta y las técnicas de ventas así como el conocimiento de los productos.

En el año 1.995 Emilio y Ana Montaraz³⁵⁰, que calificaban como Diamantes en aquel entonces, idearon junto a José Luis Briones una nueva técnica de ventas dentro del multinivel. Lo expresan de esta forma:

“Los trazos generales del Plan de Ventas, que supuso la creación de New Net de Marketing como apoyo a los distribuidores de Amway, fue el siguiente:

El Sistema era perfecto para conseguir que las personas desarrollaran todo su potencial personal. Lo que resultaba extraño para nosotros era ¿porqué, con tanta fuerza que adquiría el individuo, no se daban los resultados apetecidos por cada uno?. Faltaba algo... y ese algo era precisamente el marketing apropiado para hacer clientes. Había que ayudar a los distribuidores a captar clientes, no distribuidores. Este fue el principal foco de conflicto con el Sistema, pues los clientes no dejan dinero en cintas, seminarios, libros ni convenciones.

^{Comentario} Una empresa multinivel, Ecosystem, obligaba en 1994 a comprar una cantidad de 6.000 pesetas. Esta obligatoriedad la asemejaba a una forma piramidal. Esta empresa desapareció un año después.

³⁵⁰ Montaraz, E. y Barros, A. En e-mail del 17 de enero de 2001.

Se analizó la situación: Amway contaba con muy buenos productos (aunque caros) de demanda continua, pero su imagen estaba muy deteriorada.

Los distribuidores tenían relativamente fácil la posibilidad de hacer nuevos distribuidores de ámbito nacional e incluso internacional, pero no era igual en relación con la posibilidad de hacer CLIENTES fuera del lugar donde cada uno reside, pues los productos debían ser comprados y recibidos por los distribuidores, quienes después debían encargarse de hacerlos llegar a sus clientes y cobrarles. Esto era un verdadero freno. Hablamos con Amway sobre la posibilidad de que ésta, directamente, enviara y cobrara los productos al domicilio de los distintos clientes si los distribuidores se hicieran cargo de los gastos que ello pudiera ocasionar. Amway se entusiasmó con la idea aceptándola, e iniciamos entonces esa nueva andadura que, en principio, reforzamos con nuestra intermediación y, básicamente, consistía en lo siguiente:

Elaboración de una revista con contenido atractivo para el ama de casa. La revista debía ser ajena a Amway para que tuviera mayor aceptación (entraba a las casas "por la puerta de atrás") entre los clientes, al mismo tiempo que gratuita para éstos, a quienes se les hacía llegar la misma, bien por correo o bien en mano por el propio distribuidor.

En cada número y en colaboración con Amway, en las páginas centrales con papel de calidad superior y diferenciado del resto, aparecía una oferta atractiva con regalos a elegir por el cliente que efectuara compra de un lote.

Para mayor comodidad en la revista se encartaba una atractiva "tarjeta de pedido" con un sobre de "franqueo pagado" dirigido a nuestra oficina para, desde aquí, hacerlo llegar a Amway diariamente. Cada día recibíamos decenas de pedidos que durante horas transmitíamos a Amway vía teléfono (no existían los medios de hoy), que nos llegaban de los nuevos clientes.

Además de regalos se establecían otros atractivos incentivos, como sorteos, viajes, etc. que ayudaban considerablemente al logro de los objetivos marcados. El cliente era el rey y hacia él iban dirigidas todas las acciones.

El distribuidor estaba totalmente motivado y veía como incrementaba su facturación ganando, por fin, dinero (se gana mucho más con clientes que con distribuidores), en la mayoría de los casos sólo con facilitar los datos de aquellas personas que deseaba hacer como clientes, sin

importar la distancia ni el importe de la compra, cuyas limitaciones hasta entonces hacían muy difícil lograr clientes”.

En la actualidad la empresa Amway oferta a los distribuidores la posibilidad de comprar unos cursos denominados *PLS*, estos cursos (información y vídeo) versan sobre una gama de productos cada uno de ellos. Un paquete *PLS* tiene un coste de entre cinco y siete mil pesetas. En opinión de algunos distribuidores³⁵¹ la información que contienen estos “paquetes de formación” es escasa y mal planteada, de baja calidad y con carencia de practicidad a la hora de exponer el producto a un cliente potencial y de desarrollo del contenido y funcionamiento del producto.

Parece un mal planteamiento que la empresa cobre a los distribuidores el material escrito, los catálogos, etc., es decir, la gran parte del material que puede ayudar a la venta y a la formación de la venta del distribuidor tienen un coste relativamente elevado para el distribuidor.

Las técnicas de ventas y de negocios no son muy frecuentes en la formación de los distribuidores independientes de Marketing Multinivel. En el año 2000 aparece un esfuerzo por parte de Pronet de comercializar más cintas enfocadas a la “técnica” frente a la “motivación”, que había sido el recurso utilizado mayoritariamente hasta la fecha por el Sistema de Apoyo.

Además, la empresa fabricante, por ejemplo Amway, mediante su revista y por cursos, trata de formar a los distribuidores en técnicas comerciales.

Por todo esto, podemos decir que la venta por parte de los distribuidores se realiza de una forma principalmente intuitiva, teniendo cierta ventaja aquellos distribuidores que se dedican, en otras parcelas profesionales de sus vidas, a la comercialización de productos.

Como hemos mencionado, últimamente hay un interés mucho más fuerte por que los distribuidores de Marketing Multinivel se profesionalicen no sólo en el auspiciamiento, sino también en la venta. Por ello, la aparición de profesionales de la venta en reuniones y convenciones es cada vez más prolifera. Uno de estos oradores técnicos es Bob Oliveras³⁵², quien considera que la venta debe estar enfocada al cliente, para lo cual pueden ser favorecedores varios aspectos:

³⁵¹ E-mails de opinión respecto al negocio enviados por distribuidores durante el año 2000.

³⁵² Oliveras, B. Asesor de ventas de Amway en Estados Unidos. Convención “Construyendo tu futuro”. Madrid, 16 de diciembre de 2000.

1. Mantener una actitud positiva mediante:
 - a. Entusiasmo.
 - b. Sueños.
 - c. Objetivos.
 - d. Superar temores.

2. Conquistar el temor de la venta:
 - a. Identificar lo que no se puede cambiar.
 - b. Identificar lo que se puede cambiar.
 - c. Enfocar los sueños y necesidades del cliente.
 - d. Ser agradable, ver lo mejor de la gente.
 - e. Creer en su compañía y en el producto.
 - f. Creer en el valor del producto.
 - g. Sobrepasar las expectativas.
 - h. Aprender de los otros.

3. Seguir los pasos de la venta enfocada al cliente:
 - a. Ganar confianza construyendo relaciones.
 - b. Dedicación a los deseos y necesidades.
 - c. Presentación profesional.
 - d. Cierre del pedido.
 - e. Servicio.

4. Ofrecer al cliente una serie de actitudes para construir relaciones:
 - a. Aceptación.
 - b. Elogio.
 - c. Reconocimiento.
 - d. Admiración.
 - e. Aprobación.
 - f. Escucha activa.
 - g. Dedicar un 40% del tiempo a la construcción de la relación.

La venta en Marketing Multinivel se suele basar en la persuasión personal, la demostración manual y los testimonios. Aunque al no haber publicidad o cualquier otro tipo de comunicación masiva se hace complicado el aportar la primera credibilidad al producto desconocido.

Debido a que estas empresas, especialmente las grandes, suelen vender productos de diferentes categorías se hace aún más complicado el realizar unos argumentos de ventas homogéneos para todos los productos.

En todo caso, consideramos que queda un gran trabajo que hacer, al menos en España, en cuanto a formación en ventas se refiere, quizá devenido por la falta de interés de muchos distribuidores por la venta, que lo veían como algo absolutamente secundario, y casi innecesario dentro del Marketing Multinivel.

Hay distribuidores que hablan de vender como compartir, o hacer que alguien se interese por los productos, esto le da cierto cambio a la percepción de la venta por parte de los distribuidores, y que sientan mejor respecto a lo que están haciendo. Además, muchos distribuidores entienden que se trata de compartir ya que sólo comercializan sus productos con un entorno muy cercano de personas, por lo que no se da la venta como tradicionalmente se entiende. Pero esto puede desvirtuar el proceso de la venta en sí. Desde nuestra perspectiva el hecho de la venta es tan plausible como el del auspiciamiento, aunque muchos distribuidores no lo consideren en esos términos.

Dentro de la red de una persona debe existir al menos un pequeño grupo de personas que domine la venta, si no esa red es muy probable que termine desapareciendo. Lo que es importante es que los líderes transmitan que vender no implica nada malo, que es lo que hacen todos los bancos y muchas personas que tienen dinero, como la familia Areces, ha sido gracias a la venta. Además, de la venta se beneficia tanto el vendedor, que genera unos ingresos, como el comprador, que adquiere un producto para resolverle algún problema o para darle algún tipo de satisfacción.

Igual que para la búsqueda de posibles distribuidores el empresario independiente seguía una serie de técnicas, para la búsqueda de clientes también lo puede hacer. Las técnicas y formas de venta no están tan extendidas y no son tan homogéneas como las de auspiciamiento, que en las cintas de cassette y en los otros medios de formación, sobre lo que más se ha enfatizado en los últimos tiempos ha sido en el auspiciamiento.

Para la búsqueda de clientes, se selecciona un mercado posible, igual que para el auspiciamiento, sin dejar de tener en cuenta que todas las personas que se contacten como posibles distribuidores y no decidan firmar el contrato son unos candidatos especiales para ser clientes.

La búsqueda de clientes se diferencia de la búsqueda de distribuidores en que, en principio, es mucho más amplio el grupo potencial, ya que no requiere un conocimiento previo de la persona, que indudablemente favorecería la venta pero no es tan importante.

Los distribuidores componen los grupos de posibles clientes de muy diversas formas. Hemos podido agruparlos en los siguientes:

1. Familiares, amigos y vecinos. Son personas susceptibles de contacto muy frecuente, que se les puede hacer un buen seguimiento, y que la confianza permite exponerle la compra del producto de una forma muy coloquial.
2. Los “nos”. Personas que no quieran ser distribuidoras de la marca y rechazan la oferta de hacer el negocio. Estas personas son unos candidatos muy favorables a comprar el producto, y especialmente al principio, estas personas están dentro de un entorno más o menos cercano del distribuidor, lo que favorece la relación.
3. Venta por tipos de productos. Dentro de la marca existen diversos tipos de productos, así los productos que son para el automóvil se pueden ofrecer a empresas que limpien coches, o el limpiador de grasa en restaurantes, o los depuradores de agua en bares, etc.
4. Algunas personas insertan un espacio en las páginas amarillas o utilizan distintos tipos de comunicación comercial para atraer clientes.
5. En ocasiones el distribuidor crea reuniones de ventas, es decir, le comenta a alguna persona conocida la posibilidad de reunir en la casa de dicha persona a un grupo de personas, conocidas en general por el propietario de la casa, para realizar una reunión-merienda de ventas.

6. Grupos al azar. Es muy escaso el grupo de personas que realizan las ventas al azar, es decir, haciéndose recorridos en la ciudad que habiten y de una forma aleatoria ir visitando establecimientos u hogares.

Estos son algunos de los grupos que se pueden plantear los distribuidores de Marketing Multinivel, mas la creatividad de cada distribuidor permite relacionarse de la forma en que considere.

Los principios básicos de la venta multinivel³⁵³:

1. Atraer la atención de la gente.
2. Despertar y mantener su interés.
3. Transmitir las ventajas del producto o servicio.
4. Estimular en los clientes el deseo de obtener ese producto o servicio.
5. Hacer un cierre convincente de la venta a fin de que el posible cliente emprenda la acción que el vendedor desea.

Son usados por muchos distribuidores, pero hemos observado una serie de carencias en la venta, como el intento de fidelización de los clientes, que consideramos interesante modificar en la conducta del negocio de los distribuidores independientes.

Otro de los aspectos claves de la venta multinivel es el índice de objeciones, ya que se trata de un tipo de venta que no es de autoconsumo. Estas objeciones son algo natural en esta venta y no por ello, afirman algunos distribuidores, hay que amedrentarse ante ellas, ya que es cuestión de la formación que el vendedor tenga tanto en el producto como en la venta, lo que le permitirá tener la respuesta adecuada para el consumidor.

Las objeciones en este tipo de ventas se suelen dar con relación a:

1. El producto.
2. La compañía.
3. Sentimientos generales de incertidumbre.

³⁵³ Graham Scott, G. La venta multinivel. Bilbao, Edita Deusto, 1993.

4. Asistencia a una presentación de ventas.
5. La comercialización del programa.

Todas estas objeciones tienen sus técnicas para contrarrestarlas, y las que se refieren a las de la comercialización del programa son de un estilo diferente y ya las hemos mencionado en el apartado anterior.

En España, hemos detectado que los distribuidores, en muchas ocasiones están especializados en algunos tipos de productos, esto es, dedican la mayor parte de su esfuerzo a un determinado tipo de productos.

En algunas empresas, como es el caso de Herbalife, casi la totalidad de sus productos es de salud. Las técnicas que suelen utilizar los distribuidores en la venta de estos productos son:

- Conocer todas las características del producto y de sus beneficios, así como su uso. Así se puede entender por que motivos se obtienen determinados resultados en la salud. También así el distribuidor se ahorra hacer afirmaciones engañosas.

Algunos distribuidores buscan bibliografía de los componentes en revistas u otros lugares especializados (en ocasiones fotocopiándola para luego entregarle el documento a sus clientes como refuerzo de la venta). Algunas empresas preparan esta información para repartir entre sus distribuidores o la publican en una revista.

- Otra forma de que los clientes prueben el producto y luego comuniquen los resultados a los distribuidores es mediante muestras. No es habitual la existencia de muestras en el sector de las empresas de Marketing Multinivel, de hecho, los probadores, por ejemplo para los maquillajes, los tienen que pagar los propios distribuidores; lo cual tampoco consideramos un acierto de marketing de las empresas.
- La mayoría de los distribuidores, siguiendo la política de la empresa, suelen ser consumidores del producto. Más en este tipo de productos, como vitaminas, reconstituyentes, etc., que son de consumo muy generalizado, el distribuidor lo prueba y con ello puede compartir su experiencia con los clientes.

- También se puede decir al cliente, especialmente si la empresa tiene un buen sistema de Garantía de Satisfacción, que compre el producto y si no le gusta se le devuelve íntegramente el dinero. De esta forma se estimula la prueba del producto, y si la marca es de calidad, difícilmente tendrá una devolución.
- Es conveniente conocer el tipo de pruebas por las que ha pasado el producto antes de su comercialización, y esto, unido a informaciones respecto a los certificados que pueda tener también suele ser un buen argumento de ventas.
- El distribuidor al hablar de los productos relacionados con la salud ha de ser muy cuidadoso en los términos que emplea, ya que palabras del tipo “curar” pueden ser no éticas e incluso ilegales.

En general, hemos detectado, que aunque esta habiendo un cambio importante en los últimos tiempos, los distribuidores, no aplican un tiempo muy elevado a su formación en lo que respecta a:

- La presentación de su plan de ventas,
- las habilidades de la comunicación interpersonal para la venta,
- la preparación y uso de material auxiliar,
- el estudio del proceso de comunicación verbal y no verbal,
- el manejo de las objeciones,
- la asertividad,
- la mejora en el tratamiento de las distintas fases del proceso de venta,
- el comportamiento del consumidor y,
- la fidelización del cliente.

Consideramos que éste es un problema que caracteriza a la venta multinivel y al que los distribuidores están poniendo especial atención en los últimos tiempos. El distribuidor entiende la falta de ventajas que tiene un vendedor excesivamente reiterativo, frente a otro que puede perder una primera venta, pero se asegura un cliente a largo plazo que confía en él y en el producto.

Distribuidores que tienen habilidad comercial suelen planificar sus ventas de una forma profesional, basándose en un conocimiento de los productos que oferta la empresa, una búsqueda

constante de clientes, una estructuración de los argumentos de ventas, establecimiento de reuniones de ventas, una comunicación específica para la venta y un desarrollo cuidadoso de la atención al cliente.

También es cierto que las técnicas clásicas y modernas de ventas se están desarrollando entre los distribuidores, aunque enfatizamos que aún queda trabajo por hacer, pese a que sea posible que para el año 2003 aproximadamente, el cliente de las principales empresas de Multinivel, obtenga sus productos mayoritariamente a través de Internet.

III. 6. LA COMUNICACIÓN DEL EMPRESARIO INDEPENDIENTE

La comunicación, que realiza el distribuidor o empresario independiente, se dirige a distintos grupos de receptores: a los clientes de productos, a la red (tanto a la suya como a la de otros distribuidores) y a candidatos a integrar la red del distribuidor. Esta comunicación, en general, no suele tener una planificación profunda, excepto la que se efectúa cuando se trata de auspiciar a alguien, mas, aún así, cada distribuidor tiene su propio estilo, lo que no permite decir que haya un proceso, o un argumento similar para todos los distribuidores. Aunque si parecen existir algunas líneas o estilos que se repiten más asiduamente (esta característica la analizaremos en nuestra investigación empírica).

Para transmitir esta comunicación se utilizan diversos medios. La mayoría de esta comunicación es interpersonal, pero en algunos casos los distribuidores optan por realizar inserciones en medios masivos de anuncios clasificados y publicidad.

Algunos distribuidores al quedarse sin personas a las que dar el Plan, acuden a los periódicos donde insertan anuncios por palabras del tipo: “quiere ganar 300.000 pesetas al mes”. Según algunos distribuidores, esta actividad se ha detectado más frecuentemente en personas que han entrado en el negocio con “prisa por hacerse rico” e intentan desarrollar el negocio con acciones que no son típicas del negocio, como mailing, anuncios o, incluso, abordar aleatoriamente a personas por la calle. Según estos distribuidores, estas actividades pueden provocar un deterioro en la imagen percibida del negocio y frecuentemente no tienen resultados significativos.

Según algunos distribuidores³⁵⁴ cuando se da el caso de que no se conoce a quien dar el Plan, lo mejor es mantenerse a la espera, mientras se intenta conocer gente en el entorno del distribuidor, ya que es más positivo a medio largo plazo el no dar el Plan durante una temporada que realizar este tipo de anuncios.

Para estos distribuidores, cuando se acaba la lista de gente que tiene el distribuidor de posibles candidatos, una de las acciones que se puede llevar a cabo es mantener una relación de simpatía con las personas que previamente habían dicho “no” al Plan, bien por que no era su

momento, no les gustaba o cualquier motivo; creando una relación humana con esta persona, normalmente apoyándose en la venta de productos, con un contacto periódico, un buen servicio y con la presencia en la casa de esta persona de los productos de la marca^{Comentario}. Con el transcurso del tiempo el cliente puede ir apreciando la seriedad del negocio y la forma de funcionar, así esta persona se va convenciendo por los hechos de la perdurabilidad o seriedad del negocio. Cuando esto ocurra se le pide a esa persona “si conoce a alguien que le pueda interesar el negocio”, y que dicha persona dirija al distribuidor hacia alguien.

Nosotros consideramos que estas acciones, abordadas con profesionalidad, pueden favorecer la actividad del negocio, ya que mantener un contacto postal con los clientes puede, por ejemplo, mejora la imagen percibida de la marca, o informarle telefónicamente de una oferta puntual puede incrementar las ventas del distribuidor en un periodo de tiempo, etc.

La comunicación que se establece en los *opens*, reuniones y convenciones tiene por receptores a un grupo más o menos amplío, pero no lo consideraremos comunicación masiva por no hacer uso de los *mass media*. Otros lugares en los que se establece esta comunicación interpersonal es en un bar, en la casa de algún distribuidor o candidato, etc. Además, se usan como medios el teléfono o el correo electrónico cuando es de forma individual.

Algunos distribuidores tienen una página web en la que informan sobre el negocio, sobre los productos, los distribuidores, etc.; por la particularidad de este medio que tiene propiedades de medio masivo y de medio personal lo englobamos como técnica a parte.

³⁵⁴ Entrevistas personales realizadas a distribuidores durante los meses de septiembre y octubre de 1.995 pertenecientes a la Comunidad Autónoma Madrileña.

Vamos a exponer las principales acciones de comunicación realizadas por los distribuidores^{Comentario, 1}:

1. Anuncios Clasificados

Los anuncios clasificados se pueden encontrar tanto en revistas o periódicos como en las páginas web. Entendemos que no se suelen llamar clasificados a este tipo de textos en el web, pero el formato es el mismo, así como el objetivo: localizar personas que estén interesadas en distribuir el producto.

Algunos de los encontrados en la red utilizan un mensaje menos impactante que los analizados en revistas y periódicos, algunos de los textos que contienen son del tipo: ¿Le gustaría encontrar trabajo en la web?, ¿Le gustaría ser laboralmente independiente?, ¿Le gustaría ser su propio jefe y gestionar su propio negocio desde su casa?, ¿Le gustaría encontrar un trabajo complementario y compatible con su actual ocupación que le permitiera obtener unos ingresos superiores a los 10 millones de pesetas anuales?, ¿Le gustaría formar parte de una red Multinivel?.

Las preguntas de este tipo no se pueden considerar muy agresivas, manipuladoras o engañosas. Están no muy profesionalmente elaboradas, lo que implica que sean relativamente atractivas y cautivadoras. Suelen aparecer con frecuencia en las ofertas laborales de la Web, en los espacios de ofertas de empleo de algunos *e-zines*^{Glosario, 1} o envían un correo electrónico mediante *spam*^{Glosario, 1}.

Y si bien en los clasificados que aparecen en la red no se aprecia un mensaje muy llamativo, respecto a otras ofertas empleo, en las revistas ocurre algo bien diferente.

^{Comentario, 1} Es infrecuente que una persona a la que se le da el Plan diga que no a los productos también. En ese caso lo más eficaz es no volver a mantener el contacto con esa persona hasta que ella lo desee.

^{Comentario, 1} Hacemos una referencia a las distintas técnicas que puede usar un distribuidor en general, pero algunas marcas tienen ciertas restricciones respecto al uso de las técnicas de comunicación por parte de los distribuidores. Consideramos que el distribuidor, antes de ejecutar algún tipo de comunicación es conocedor de las políticas de su empresa respecto a este particular.

^{Glosario, 1} Una publicación regular acerca de algún asunto en particular distribuida de forma digital: revista electrónica.

^{Glosario, 1} Envío masivo, indiscriminado y no solicitado de publicidad a través de correo electrónico. Provoca una imagen percibida negativa de la persona o la empresa que hace los envíos. A veces se le denomina "junk mail" o "mail bombing".

Ejemplos como: “Atención, nuevo multinivel en España revolucionario, no ventas, no gastos en actividades. Compartido o independiente. 1 millón al mes. 93 854 11 86”³⁵⁵, aseguran que no hace falta vender ningún tipo de producto, lo cual hace dudar de la credibilidad de la empresa de la que se trata.

Un anuncio clasificado en la sección de empleo de un periódico, apoyado en un argumento verídico y persuasivo, puede ser una fuente eficaz de llamadas que conlleve algunos nuevos distribuidores.

2. Publicidad directa.

El realizar acciones usando esta técnica depende en gran medida del tipo de producto que se trate, así como de las delimitaciones propias del mercado en el que se encuentra el distribuidor. Este tipo de comunicación se usa para ir más allá de la red de personas conocidas que pueda tener un individuo, tanto para vender como para buscar personas interesadas en el negocio.

Desde luego si un empresario independiente de multinivel tiene un círculo de conocidos amplio, y dentro de su red existe un nutrido grupo de personas que realizan un notable esfuerzo de ventas, consideramos que no es necesaria la aplicación de esta técnica.

No suele, en todo caso, ser una técnica muy difundida, ya que en Marketing Multinivel se prefiere contactar personalmente a los clientes, aunque varía su aplicación de unos países a otros.

Para las cartas redactadas por los distribuidores de Marketing Multinivel hay una serie de manuales para mejorar forma y fondo, que ayudan al distribuidor a conseguir los objetivos.

Lo que se suele realizar es un envío con un folleto, que generalmente ha creado el propio distribuidor, invitando a la persona a una reunión de ventas, para notificar la fecha de un *open*, explicándole acerca de un producto, etc. Si se utiliza el nombre de la empresa, en algunas ocasiones ha de pedirle permiso a ésta.

³⁵⁵ Intercambio (revista de ocio, cultura y anuncios gratis. Sección: Negocios). Depósito legal: MA-114-1994. Julio, 1997.

Dentro de esta acción también incluimos la actividad de escribir cartas a grupos seleccionados, a los que se intenta persuadir de que acudan a una reunión. Muchas veces estos datos se obtienen de las Páginas Amarillas, por lo que se tiene el teléfono para llamar un día antes de la reunión y confirmar la cita. Dentro de estas aportaciones en comunicación gráfica interpersonal podemos incluir el diseño de tarjetas de visita, acción que realizan casi todos los distribuidores, y, en ocasiones, nombrando a su propia empresa de multinivel, dándole de esta forma una autonomía al negocio.

Una vez que se ha establecido el contacto, el distribuidor y su red se encargan de mantener una entrevista personal, haciéndose un seguimiento personal de los receptores de la comunicación. Una cuestión importante es tener todas las contestaciones a las llamadas, y todo en general, planificado para cuando las personas respondan al anuncio.

Es conveniente, igual que con otras técnicas, mantener una continuidad en la realización de la actividad, para crear una familiaridad, para fomentar el recuerdo y para mantener una presencia.

3. Publicidad.

Algunos distribuidores optan por insertar publicidad en revistas y periódicos locales para generar una demanda, fundamentalmente, de personas interesadas en el negocio.

En tal caso, el distribuidor suele anunciarse en nombre de su propia empresa, no en nombre de la marca de productos que comercializa. Suele ofrecer empleo en su propio nombre o hace un anuncio sobre uno de los productos, pero sin marca. En estos casos la publicidad tiende a ser insertada en revistas especializadas (limpiador de grasa en revista de hostelería).

Algunos distribuidores optan por crear folletos, dípticos o pequeños posters, que luego colocan o reparten en las reuniones, tanto a candidatos, como reuniones de otro tipo a las que la persona acude y este folleto le sirve de contacto para posteriormente mantener una reunión con alguien. Es una técnica que esta más difundida en Estados Unidos que en otros países. Los posters los suelen poner en tablones de iglesias, de escuelas, oficinas de empleo, buzones de barrios, cabinas de teléfono, etc. Los dípticos se suelen colocar en los

parabrisas de los coches o se entregan en mano a la salida del metro o de algún evento popular.

4. Comunicación mediante el teléfono.

Otra de las actividades que se realizan es el contacto telefónico, bien a personas de las que se tienen referencias o llamadas en frío a personas desconocidas. También se utiliza para el seguimiento de los envíos postales y otras tareas, como la contestación a los anuncios insertados en prensa.

Es también relevante que los distribuidores conozcan las distintas habilidades que se pueden desarrollar en la comunicación telefónica, para la cual, existen en Marketing Multinivel acciones específicas que favorecen el seguimiento de los candidatos a cliente potencial y a distribuidor. En algunas ocasiones se usan técnicas para acordar una cita, para recordar la hora de una reunión, para hablar con los distribuidores inactivos, etc.

La comunicación telefónica se utiliza en muchas ocasiones para revisar los pedidos de los clientes, a los que se llama periódicamente y se les solicita un pedido.

5. Comunicación en ferias de exposiciones.

Cuando un distribuidor decide colocar un stand en una feria comercial, lo hace habitualmente con alguien de su red para poder soportar los costes que ello implica. No es una acción habitual.

Estas acciones son, según algunos distribuidores, una buena fuente de nuevos contratos y oportunidades. El objetivo es realizar un elevado volumen de ventas, creando así una base de clientes reales y potenciales (si se crea una base de datos) y ofrecer la oportunidad de negocio. Se suele realizar un seguimiento posterior, ya que si no la acción de la feria sería ineficaz, se perderían, probablemente para siempre, a un buen volumen de clientes. Para hacer un seguimiento apropiado es más aconsejable que sólo se acuda a ferias locales.

No es habitual el auspiciar en este tipo de eventos, es mucho más propicio para trabajar la vertiente del negocio que supone la venta del producto. Por ello, lo habitual es llevar una

cantidad suficiente de los productos estrella de la compañía y hojas informativas sobre el negocio para que las personas se las lleven.

6. Reuniones de ventas.

Puede darse el caso de que el distribuidor opte por hacer reuniones de ventas como parte de la comunicación de su negocio. En general suelen tener unas características similares a las de la venta por reunión, en las que una anfitriona reúne a un grupo de amigas y alguien les habla de algún producto o de varias gamas de producto (maquillaje, limpieza del hogar, cuidado personal,...); pero en algunas ocasiones estas reuniones se hacen en clubes, etc., previo permiso de la persona encargada. En estas reuniones se siguen los clásicos esquemas de argumentación de ventas a un grupo.

7. Comunicación en convenciones.

La comunicación varía bastante según va creciendo el grupo de receptores, y cuando se trata de una convención el grupo es tan cuantioso que bien podríamos estar hablando de comunicación masiva, ya que en estas convenciones se pueden dar cita hasta treinta mil personas^{Comentario}.

Los oradores de las convenciones suelen ser invitados nacionales y extranjeros que tienen una dilatada experiencia en el Marketing Multinivel, por lo que estarán experimentados en las habilidades oratorias.

Las convenciones son una ubicación difícil para el orador ya que el receptor suele tener una expectativa de entretenimiento y diversión muy alta, por lo que el discurso aparece frecuentemente en un tono de humor y alegría característico de estas reuniones.

En los últimos años en España han cambiado sustancialmente los contenidos de las convenciones, a las cuales se están incorporando oradores externos al Marketing Multinivel que hablan de temas afines a los distribuidores, como un psiquiatra de alta notoriedad nacional puede tratar en su discurso algunas características de la emoción humana que

^{Comentario} En el año 2000 en España se realizaron dos convenciones importantes por los distribuidores de la empresa Amway, una en agosto y otra en diciembre. A la primera acudían distribuidores de Italia,

interesen al distribuidor, o un experto en Marketing comente algún tema de competitividad que interese al empresario independiente.

8. *Comunicación en reuniones y opens.*

Es este tipo de comunicación la más habitual ejercida por el distribuidor independiente. En este tipo de mensajes es en el que la capacitación técnica es más importante. Se pueden utilizar diversas técnicas y modelos en esta comunicación, así el clásico modelo A.I.D.A. puede ser usado en este tipo de intervenciones.

Hay una serie de conocimientos ha tener en cuenta en este tipo de comunicación:

- El mensaje autoritario no tiene eficacia en esta comunicación según los distribuidores.
- Es más eficaz mantener una comunicación de alta flexibilidad con respecto al comportamiento de los demás³⁵⁶.

En estas reuniones el distribuidor ejerce una comunicación interpersonal, para la que ha de preparar adecuadamente la planificación del discurso, sus argumentos y la estrategia que va a tomar para la reunión en particular.

Uno de los errores que cometen muchos distribuidores es no cambiar los argumentos de una reunión a otra, con lo que resultan aburridos y desmotivan a los receptores. Aunque es más habitual observar que los oradores adecuan sus discursos a la audiencia, adaptando el contenido del discurso e incluso la forma de presentarlo.

Las presentaciones suelen estar en algunos casos bastante preparadas, incluyendo altos y bajos en la atención del receptor, distracciones, captaciones repentinas de interés, bromas, momentos de reflexión, etc.

España y Portugal, ascendiendo la cifra a unas cuatro mil personas y en diciembre, sólo para España, acudieron unas ochocientas personas.

³⁵⁶ Costa, C. Un plan de acción bien diseñado: el mini "quick-silver". Seminario, Alicante, 23 de octubre de 1993. (1 y 2)

En las reuniones, así como en los *opens* se producen objeciones del negocio que el distribuidor debe resolver en función de su experiencia y de su formación en comunicación interpersonal.

Las reuniones tipo *open* suelen durar de media hora a cuarenta y cinco minutos, en algunos casos se utiliza material de apoyo o se trae un invitado para que cuente un testimonio.

El esquema más habitual del discurso se compone de las siguientes fases:

- a. Introducción.
- b. Descripción del producto.
- c. Descripción de la compañía.
- d. Explicación del respaldo personal del *up-line*.
- e. La oportunidad comercial.
- f. Petición de acción.

9. Relaciones Públicas.

Otra opción que tienen los distribuidores es la de realizar algunas acciones de relaciones públicas, tales como la aparición en los medios de comunicación con motivo de una entrevista a emprendedores, etc.

Acciones que se han llevado a cabo en este aspecto son³⁵⁷: entrega de documentación a los medios de comunicación sobre la actividad y la marca, notas de prensa sobre acontecimientos ocurridos en el sector, o que haya creado el propio distribuidor.

Si los distribuidores deciden asociarse, como lo hicieron en España en la primera década de los noventa, se deberán realizar distintas actividades de comunicación, especialmente de Relaciones Públicas. En el siguiente apartado de nuestra investigación hacemos una especial mención a la comunicación que realizó la asociación ADEDEM en España, como referencia a posibles asociaciones que se creen en el futuro.

Si esta asociación existe se deberán mantener relaciones con los estamentos de poder, otras asociaciones, medios de comunicación, cámaras de comercio, colegios y

³⁵⁷ Graham Scott, G. Éxito en Marketing Multinivel. Valencia, Edita Promociones Jumerca, 1994.

universidades, agencias de seguros, etc., y toda esta comunicación se realizará mediante técnicas de relaciones públicas.

10. Comunicación en Internet.

Para Richard Poe³⁵⁸ la aparición de Internet trajo una nueva flexibilidad y mayor alcance para los profesionales del Marketing de Redes. Sin embargo, esta no es una fórmula mágica. Internet se está llenando rápidamente de páginas sobre Marketing de Redes. El número creciente de personas utilizando Internet para promover sus oportunidades terminará cubriendo a las otras, y para causar algún impacto será necesario invertir tiempo y dinero para crear sofisticadas *home pages*.

En este sentido, Internet será un nuevo medio de comunicación sumado al arsenal ya existente. Poe opina que Internet tendrá sus ventajas y desventajas, pero no tendrá un poder devastador; ya que el Marketing Multinivel seguirá siendo un negocio de boca a boca y las personas tendrán que desarrollar siempre el contacto personal.

En la web, la motivación al canal es mucho más difícil, igual que la venta y consumo de productos de primera necesidad. Los problemas logísticos resultan obvios: a través de la web, la red multinivel se extiende muy deprisa y a lugares difícilmente accesibles a los puntos de venta de las fábricas de productos, con lo cual, la red de Marketing Multinivel aumenta en número y extensión pero, proporcionalmente, su facturación es menor. Lo que significa más esfuerzo y menos expectativas de triunfar con el Marketing Multinivel.

Para Poe, esta dificultad logística de la Venta Multinivel en la web, ha dado lugar a la aparición de nuevas estrategias empresariales a pequeña escala. En la medida en que ha disminuido el consumo de productos por distribuidores independientes, dada su expansión por la web, han surgido nuevos negocios a su alrededor que, previo pago, tratan de satisfacer estas necesidades. De esta manera, ha aumentado considerablemente el número de materiales de apoyo en forma de libros y fascículos electrónicos, y e-mails para el éxito en el Marketing Multinivel, o sobre cómo llevar un negocio Marketing Multinivel.

³⁵⁸ Poe, R. Una Clase de Marketing Multinivel. Entrevista realizada por Sérgio Buaiz, en Estágio 10, nº 5, Brasil.

En otras ocasiones, estos mismos distribuidores independientes venden paquetes de direcciones electrónicas que pueden ser utilizadas por terceras personas como herramientas para captar posibles candidatos. Más sofisticado aún es cuando se crean grupos de discusión sobre determinados temas afines a una filosofía empresarial que se expresa a través de determinados productos y cuyos participantes acaban constituyendo un banco de datos de alta fiabilidad estadística, sensible a determinados productos o servicios.

En algunos casos, comenta Poe, éstos son los únicos productos realmente disponibles: formación, apoyo y directorios de e-mail. El crecimiento o enriquecimiento, entonces, depende del alcance y venta de estos meta-productos, unos productos que substituyen el beneficio de los porcentajes, rápeles y comisiones obtenidas por la venta de los productos de la firma que representan, por la promesa de que, en un futuro, estos beneficios serán aún mayores.

Como comenta Jordi Colobrans³⁵⁹, en la web, el Marketing Multinivel ha evolucionado de una manera muy particular. La vinculación con las empresas productoras y la existencia en alguna parte de un producto, o gama, se está utilizando cada vez más como argumento de venta de materiales de formación, apoyo y directorios para la realización del negocio MLM.

Según Colobrans, las ofertas de empleo Marketing Multinivel a través de la web, pues, no invitan tanto a ser un Distribuidor Independiente de una firma, como a "aprender a serlo" y a tener "cada vez más capacidad para ser un gran distribuidor independiente de una firma", pero no a actuar como tal, porque el medio, la web, no lo pone fácil, aunque sí accesible. En la web, el negocio de Marketing Multinivel, como otros que surgen por un estilo se encuentra, más que en los productos, en las herramientas para el desarrollo del negocio.

El distribuidor independiente, según una carta de un distribuidor de multinivel, tiene la opción de usar un sistema que se llama AMIVOX, por el que manda automáticamente un mensaje al contestador telefónico de cada miembro de su red. Hoy en día puede hacer algo similar (actualmente sólo en Estados Unidos pero está planificado que

³⁵⁹ Colobrans, J. Un negocio llamado multinivel. <http://www.buscadores.com/articles/art00006.html>. 5 de Octubre de 1998.

se pueda usar en el 2001 en España) pero mediante Internet, realizando un envío a un grupo gracias a la página web de la empresa.

11. Comunicación interpersonal de relaciones.

Hemos abarcado en este punto la comunicación que el distribuidor utiliza en cuatro líneas:

- a. La comunicación con los clientes: el distribuidor a veces pone el énfasis de una forma prioritaria en la comunicación que se establece con sus clientes, tratando de crear una relación fluida a largo plazo. Así el distribuidor toma la capacidad de resolver los problemas de los clientes, atender las quejas, agradecerle la exposición de las quejas, preguntarle por su satisfacción, etc.
- b. La comunicación con su entorno interno: el distribuidor mantiene relaciones con bancos, empresas de papelería, hoteles en los que celebrar reuniones, etc.
- c. La comunicación con el *up-line*: el distribuidor necesita conocer las técnicas de la comunicación interpersonal que le facilite las relaciones con su red en la línea ascendente. El distribuidor aprende cómo plantear los problemas a su auspiciador, sus necesidades, sus desacuerdos, etc., de una forma positiva y enfocada en el entendimiento.
- d. La comunicación con los *down-lines*: el distribuidor también deberá abarcar los problemas más frecuentes que se pueden establecer en este tipo de comunicación para no cometer errores frecuentes como el abuso de autoritarismo en los mensajes, menosprecio de las habilidades de otro distribuidor, argumento apoyado en falta de expectativas, etc. Además, debe encontrar discursos de motivación y ánimo para los momentos en los que sus distribuidores necesitan un apoyo moral. Para el éxito del negocio es importante que el distribuidor tenga la capacidad de relacionarse constantemente con todos los miembros de su grupo, creando una red auténtica organizada sólidamente y con un buen sistema de solución de problemas.

El problema que surge en la utilización de estas técnicas por parte del distribuidor es el mismo que, aún hoy, ocurre con algunas empresas tradicionales, y este es la falta de conocimiento del manejo de las técnicas. Este desconocimiento provoca, en numerosas ocasiones, una ineficaz utilización de los recursos y consecuentemente, una pérdida económica, una repercusión negativa en la imagen y una falta de resultados en los objetivos que conducirá, en la mayoría de las ocasiones, a no volver a utilizar estos medios por parte de ese distribuidor.

Es conveniente que el distribuidor lleve un control exhaustivo de todas las acciones de comunicación empleadas y los resultados obtenidos. De hecho, creemos que es un tema apasionante que podría ser una línea importante de futuras investigaciones.

III. 7. LA COMUNICACIÓN DEL SISTEMA DE APOYO Y DE LA EMPRESA FABRICANTE

En este apartado se va a analizar la comunicación que se establece desde el Sistema de Apoyo y la empresa fabricante a los distribuidores.

Para el análisis del Sistema de Apoyo hemos tomado el de la empresa Amway como ejemplo, ya que comparativamente con los de otras empresas de la competencia, éste está mucho más desarrollado. También vamos a hacer una especial referencia a la comunicación que realizó la Asociación de Empresarios de Marketing Multinivel durante su periodo de existencia en España, ya que, no sólo lo consideramos interesante por ser un análisis histórico inédito, sino que es una referencia a una posible asociación futura y también, sirve para mejorar el conocimiento de la comunicación ejercida en España por este sector.

Para el estudio de la comunicación en la empresa fabricante de Marketing Multinivel hemos optado por analizar una empresa concreta, y como en otras ocasiones, hemos decidido que la más conveniente es la empresa Amway en su filial en España, aunque haremos referencia a otras empresas de multinivel en distintas ocasiones.

1. LA COMUNICACIÓN DEL SISTEMA DE APOYO

El origen del Sistema de Apoyo español³⁶⁰ lo podemos encontrar en Estados Unidos, donde un distribuidor independiente de la empresa Amway llamado Dexter Yager, creó un Sistema de motivación llamado LIT.

En España, el Sistema de Apoyo comenzó en 1.989, creado por Luis Costa, también distribuidor de Amway, e inspirado en el Sistema Yager, y la empresa que lo desarrollaba se llamaba Iberonet, hoy PRONET.

La introducción del Sistema de Apoyo en nuestro país provocó ciertos enfrentamientos con Amway, pero el Director de Amway en España fue destituido para comenzar una nueva etapa con la ayuda del Sistema, ya que la realidad se decantaba por un cambio debido a que el negocio no creaba dividendos en nuestro país.

La función del Sistema de Apoyo es motivar a los distribuidores de multinivel, que al trabajar individualmente pueden sentirse aislados y carecer de sentimiento de grupo, el cual le aportan las reuniones, además de servir de referencia para los candidatos a participar en el negocio (distribuidores potenciales) y como ayuda en la formación necesaria para dar el Plan. Además de la motivación del individuo provocando el crecimiento interior del distribuidor, últimamente se está enfatizando en conferencias técnicas, mediante las cuales el distribuidor mejora sus habilidades profesionales.

Aunque en un principio, y anterior a la creación de Iberonet, existían las reuniones de distintos tipos, posteriormente se desarrollaron las cintas de cassette y más tarde los vídeos y los libros. En los primeros años también existía, propiedad de Luis Costa, una agencia de viajes, que organizaba los viajes para los distribuidores independientes de multinivel. Hemos observado que la frecuencia de compra de las cintas de cassette está en función del volumen de negocio del individuo y a mayor volumen de negocio mayor consumo de cintas de cassettes, llegando a comprar-escuchar hasta una a la semana, o más.

³⁶⁰ Valcarcel, J. Entrevista personal mantenida en Madrid, en mayo de 1.994.

El mensaje que se difundía mediante el Sistema durante los últimos años ochenta y primeros noventa estaba dirigido al auspiciamiento, es decir, no se motivaba la venta sino auspiciar. El Sistema apenas comentaba sobre cómo vender o cómo organizar a los clientes, sino que se excluyó hacia la línea del auspiciamiento.

Esto provocó en muchos distribuidores insatisfacción, ya que, aunque la red de una persona este compuesta por cientos de personas si éstas no venden productos no se obtienen resultados económicos, por lo que todo el esfuerzo del auspiciamiento no obtiene compensación. Y aunque desde el Sistema lo que se intentaba era que la imagen de la empresa no se asociará en ningún caso con la venta Puerta a Puerta, quizá hubiese sido eficaz que se hubiese tocado más el capítulo de las ventas.

Otro problema que tuvo el contenido del mensaje en estos años fue el dirigir al candidato o al distribuidor de una forma exclusiva hacia Amway. Ya que los componentes del Sistema eran distribuidores de Amway era bastante lógico que se distinguiera a Amway como empresa multinivel, pero era corriente escuchar la frase “Amway es la oportunidad de negocio”, en vez de “el Multinivel es la oportunidad de negocio”.

Esto era un problema por que, por un lado, se percibía que no convertía al distribuidor en un profesional de la venta multinivel sino en un vendedor de Amway, y vuelve a ser excluyente; por otro lado, en aquellos años Amway no disponía de un catálogo demasiado amplio por lo que la venta únicamente de estos productos podía resultar insuficiente para la satisfacción no sólo del cliente sino de las expectativas del vendedor-distribuidor. Actualmente el catálogo de los productos que oferta Amway es mucho más amplio.

Durante la década de los años noventa la frecuencia de la asistencia a *opens*, seminarios o la compra de cintas y libros no ha sido constante; de hecho, en la segunda mitad de la década y hasta el año 2000 “la compra del Sistema de Apoyo” ha sufrido un decremento importante.

No tenemos constancia de la ubicación de los beneficios que se obtienen con el Sistema de Apoyo, aunque los distribuidores afirman que se reparte en función del volumen ingresado por la red de cada distribuidor, es decir, que beneficia en relación con el consumo que la red de un individuo haga del Sistema de Apoyo. De igual forma, si un distribuidor Esmeralda organiza un *open*, los beneficios que se obtengan parece que repercuten directamente en ese distribuidor. Así,

los distribuidores que muevan a su red a comprar elementos de motivación, serán recompensados con un porcentaje sobre el volumen total de ventas de dichos elementos.

El Sistema de Apoyo, o de Formación como lo llaman muchos distribuidores, se comunica con los empresarios independientes en las convenciones y algunas reuniones. El Sistema de Apoyo esta integrado, como ya hemos mencionado anteriormente, por la asociación de empresarios independientes del multinivel con más relevancia en el negocio. Esto provoca que los nuevos distribuidores conozcan el Sistema de Apoyo sin necesidad de que éste se ponga en contacto con ellos, ya que son los mismos distribuidores los que muestran los elementos de los que se disponen para la motivación a los nuevos distribuidores.

Algunas personas hablan del Sistema de Apoyo como una “terapia masiva” para los distribuidores, que le va ayudando tanto en el desarrollo del negocio como en su propia vida. Es opinión generalizada de los distribuidores que el Sistema de Apoyo es necesario para mantenerse activo en el negocio, sino se va dejando hasta que termina por caerse, de hecho, algunos diamantes que han descuidado a la red también han sufrido la caída de la red. Esto es debido a que la red se diferencia de un negocio tradicional en que, si en éste es importante mantener una supervisión, aún lo es más en la distribución multinivel, donde en realidad “no tienes negocio... tienes gente que has de estar motivando continuamente” afirma Valcarcel (referencia citada).

La comunicación del Sistema de Apoyo se ejerce a través de los siguientes canales:

1. Cintas de cassettes.
2. Libros.
3. Sistema de Reuniones:
 - A. Seminarios pequeños o locales: Su objetivo es enseñar la técnica del trabajo, son como talleres de trabajo.
 - B. *Opens*: Tiene una frecuencia de uno a la semana, y su objetivo es enseñar el Plan a los nuevos candidatos.

- C. Seminarios regionales: Su objetivo es enseñar la actitud adecuada para ejercer el negocio, cómo definir los sueños y los aspectos intangibles de la motivación.
- D. Convenciones: Son a las que acude un mayor número de personas debido a que son de ámbito nacional e internacional, y tienen por objetivo la motivación por la asociación. Suele durar dos días y se realiza dos veces al año. Los oradores son en este caso más populares, siendo frecuente la asistencia de líderes de otros países y profesionales externos al negocio.

En épocas de menor desarrollo del negocio hay aspectos que cambian, así la frecuencia de los *opens* es menor, llegando a ser en algunas zonas de uno al mes, se mezclan los conceptos de seminario local y regional en una misma reunión, etc. En algunos países, como México, la Convención, llamada como en España “Día de la libre empresa”, tiene una asistencia de unas cincuenta mil personas ya que acuden personas de países centro y sudamericanos limítrofes.

Con los avances tecnológicos, la empresa del Sistema también ha empezado a enviar *e-mails* a los distribuidores actualizándoles los catálogos mediante este medio. Pero el medio fundamental por el que llega la comunicación del Sistema es en opinión de los distribuidores³⁶¹, mediante la línea de auspicio.

Algunos distribuidores de Marketing Multinivel opinan que los discursos que se escuchan en las reuniones a finales del año 2000 no aportan aspectos o conocimientos nuevos para los distribuidores que llevan algún tiempo ejerciendo el negocio, que se han convertido más en unos “puntos de encuentro”, pero a los que hay que pagar para acudir. También consideran que los discursos son en exceso reiterativos, carentes en todas las ocasiones de datos de interés. Por otra parte consideran que, aunque en el discurso se suele hablar de que la empresa está a la vanguardia, parece más que esta en la retaguardia, por que siempre se habla “de la alegría de ejercer el negocio” pero se percibe una falta de preparación de los textos y una base real formativa.

Mas hay que considerar que las opiniones son diversas, ya que para algunos distribuidores, las convenciones están sometándose a ciertos cambios interesantes, como la introducción de personas ajenas al negocio. Pero por otro lado, consideran que lo más extraordinario de las

³⁶¹ Entrevistas personales realizadas a distribuidores durante los meses de octubre y noviembre de 2000 pertenecientes a la Comunidad Autónoma Andaluza.

convenciones es su poder de motivación y de alegría, que provoca una serie de sentimientos difícilmente provocados en otras ocasiones.

Queremos hacer una referencia a la Comunicación que ejerció la ya desaparecida Asociación de Empresarios de Marketing Multinivel de España, ADEDEM, ante los medios de comunicación.

Actualmente estas labores de notoriedad y credibilidad del Marketing Multinivel las están llevando a cabo las empresas fabricantes del Multinivel, por ejemplo, Amway de España mediante su Departamento de Relaciones Públicas realiza periódicamente contactos con los medios de comunicación.

Estas tareas realizadas por la empresa fabricante las comentaremos en el apartado posterior, pero consideramos de interés traer hasta nuestra investigación las principales labores que se realizaron en ADEDEM para que, por un lado quede recogido documentalmente y por otro por el caso de que en un futuro esta Asociación vuelva a existir tenga un marco comparativo de referencia.

A continuación analizamos la comunicación que ejerció esta asociación durante el tiempo que desarrolló su actividad en la primera mitad de la década de los noventa, ya que tuvo un efecto bastante importante, especialmente entre los distribuidores independientes. El análisis lo vamos a realizar agrupando las acciones por las técnicas utilizadas.

A. Publicidad

Publicidad gráfica en la revista "Éxito sin Límite". Se insertaron anuncios a distintos tamaños en todos los números publicados por la revista.

Debemos tener en cuenta que la revista era distribuida por el Sistema de Apoyo, y que el Director de dicha revista, era la persona que corrientemente organizaba los contactos con los medios de ADEDEM, es decir, José Luis Briones, quien a la postre, en los años 1.996 y 1.997 optó por dejar sus relaciones con la asociación de distribuidores de multinivel y con el Sistema de Apoyo.

B. Relaciones Públicas

ADEDEM ha realizado distintas apariciones en los medios de comunicación a partir de 1994 (aún habiéndose creado en 1992), la mayoría de ellas basadas en entrevistas a José Luis Briones^{comentario}, la mayor parte de las veces acordadas o pagadas, tratando diversos temas como "la confianza personal como base en las relaciones comerciales y planteamiento del multinivel como una oferta de distribución a las empresas"³⁶², "comentarios generales sobre el marketing multinivel"³⁶³, "artículos sobre conferencias dadas por Briones en calidad de asesor externo de ADEDEM"^{364*365}, "presentaciones en diversas ciudades de la asociaciones por parte de Briones"^{366*367*368*369}, "reuniones y jornadas de la Asociación"^{370*371*372}.

ADEDEM también ha tenido apariciones en el medio radio, en entrevistas a José Luis Briones^{373*374}, hablando de temas generales relacionados con el Marketing Multinivel, de forma básica y con una línea explicativa.

En televisión, aprovechando la presentación de ADEDEM en Valencia y La Coruña^{comentario}, José Luis Briones apareció en varios programas, comentando aspectos pertinentes tanto a la Asociación como al sistema de venta de red^{375*376*377}.

^{comentario} José Luis Brines, personaje base de casi todos los artículos publicados, (aparece como consultor de empresas unas veces, otras como técnico de marketing, otras como representante de ADEDEM), era el Director de la revista "éxito sin límite", editada por Iberonet, la empresa editorial del sistema de apoyo y cuyo presidente era Luis Costa, el cual colocó a Briones, uno de sus hombres de confianza, de "asesor" de ADEDEM, siendo en realidad, la persona que organizaba la asociación. Además, Briones ha escrito un libro acerca del Marketing Multinivel.

³⁶² Briones, J. L. "La tendencia en las relaciones comerciales es basarlas en la confianza personal". Atlántico Diario. Vigo. 2 de diciembre de 1994. Pág. 32.

³⁶³ Briones, J. L. "La sociedad que tiene miedo al fracaso está paralizada". La Voz Económica de Aragón. Zaragoza. Enero de 1995.

³⁶⁴ "Marketing Multinivel". El Diario Montañes. Santander. 23 de febrero de 1995. Pág. 36.

³⁶⁵ "Jornada sobre sistemas de distribución". La Voz de Galicia. La Coruña. 1 de junio de 1995. Pág. 36.

³⁶⁶ "La Asociación de Empresarios de Multinivel se presentó en Vigo". Atlántico Diario. Vigo. 31 de mayo de 1995. Pág. 36.

³⁶⁷ "Presentación de los empresarios del Multinivel". Levante. Valencia. 10 de junio de 1995. Pág. 3.

³⁶⁸ "Del fabricante al consumidor". El correo de Andalucía. Sevilla. 22 de septiembre de 1995. Pág. 18.

³⁶⁹ "Presentada en Sevilla la Asociación de Empresarios de Distribución en Multinivel". ABC. Sevilla. 22 de septiembre de 1995. Pág. 22

³⁷⁰ "La Asociación de Empresarios de Distribución por Multinivel se reúne en Valencia". Valencia Empresarial. Valencia. 15/6 al 15/7 de 1995. Pág. 24.

³⁷¹ "Los empresarios de multinivel se reúnen en Sevilla". El Correo de Andalucía. Sevilla. 23 de septiembre de 1995.

³⁷² "ADEDEM. Próximas jornadas en Sevilla". Diario 16. Sevilla. 17 de septiembre de 1995.

³⁷³ Radio Nou. 105.2. "Les tertúlies de Ràdio Nou". Valencia. 6 de Junio de 1995. 9: 05.

³⁷⁴ Radio Voz. "La voz de la tarde". La Coruña. 31 de mayo de 1995.

En lo que respecta a las relaciones con el Gobierno, ADEDEM, a través de su presidente en aquel momento Joaquín Lucas, presentó en 1994 directamente al portavoz parlamentario de CiU, Francesc Homs, una propuesta de enmienda en la que se contemplaban los intereses de los empresarios del sector. Homs presentaría la enmienda en el debate a realizar con motivo de la Ley de Comercio que en aquellos momentos se estaba debatiendo³⁷⁸.

comentario Resulta curioso y algo paradójico de una presentación que la entrada al acto estaba restringida a los socios de ADEDEM con invitados (Anuncio en: *Éxito sin Límite*. Nº 23. Pág. 97. Madrid. 1995).

³⁷⁵ Televisión de Galicia. "A Maña". La Coruña. 1 de junio de 1995.

³⁷⁶ Canal 60. "Esta noite contigo". La Coruña. 2 de junio de 1995.

³⁷⁷ Canal 9. "Les tertúlies de Ràdio Nou". Valencia. 6 de junio de 1995.

³⁷⁸ Roldan, P. "El multinivel camino de su regulación". *Éxito sin Límite*, nº 18. Pág. 102. Madrid. 1994.

2. LA COMUNICACIÓN DE LA EMPRESA FABRICANTE

Como hemos comentado anteriormente hemos elegido la empresa Amway para realizar un análisis de la comunicación externa realizada por una empresa fabricante. Al igual que en el apartado anterior hemos realizado el estudio en función de las técnicas utilizadas.

Cabe destacar que la empresa Amway tiene, en *outsourcing*, un departamento de comunicación ubicado en Barcelona.

A. Publicidad

Durante los meses de septiembre, octubre y noviembre de 1997 tuvo lugar una campaña para reforzar la imagen corporativa de Amway España, así como obtener notoriedad e incrementar la presencia de la marca en los medios. La campaña se realizó en el ámbito nacional, se utilizaron cincuenta medios diferentes y se hizo una estimación de la repercusión en más de veinte millones de impactos. Se planificaron 120 apariciones en prensa y 40 en radio.

La campaña estaba basada en testimoniales de distribuidores, en los anuncios aparecían fotografías de personajes, auténticos distribuidores de la empresa, dando su opinión del negocio. Amway ponía a disposición de las personas interesadas una línea 900 a través de la cual se informaba sobre el negocio y sobre cómo adquirir los productos. Posteriormente las personas que deseaban más información eran contactadas por los distribuidores directos.

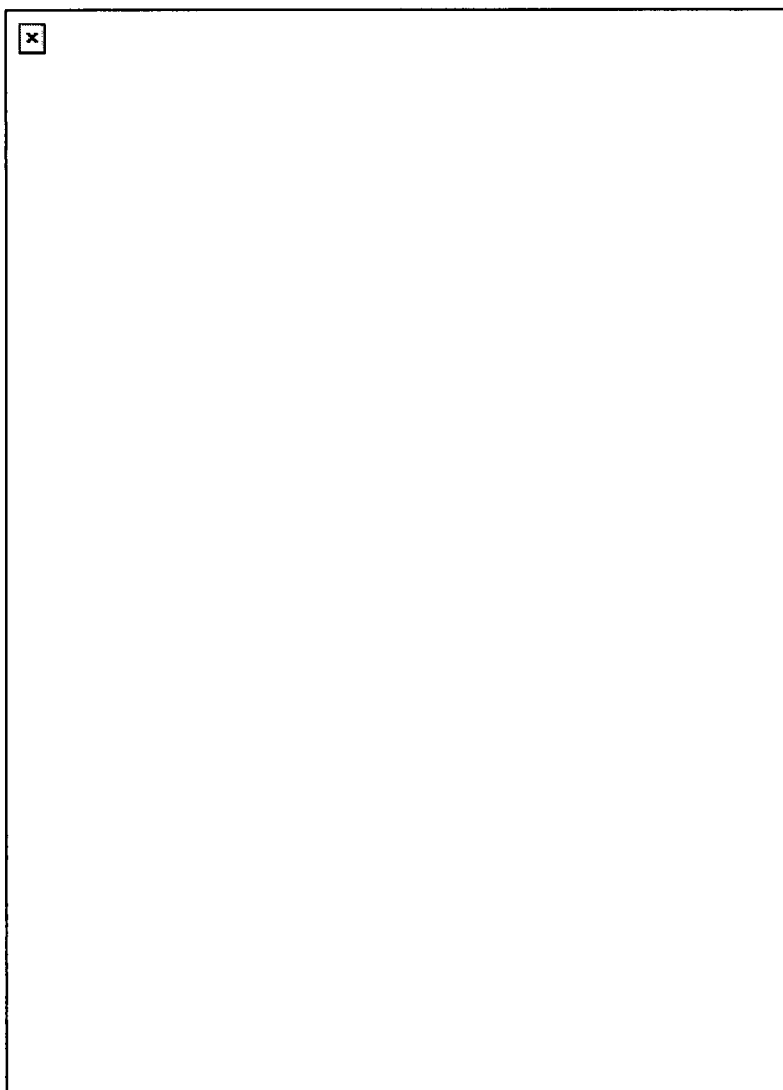


Figura 3. 6.: Campaña en prensa de Amway en 1997

Fuente: Amway de España.

Durante mayo de 1998 tuvo lugar una segunda campaña publicitaria que se enfocó fundamentalmente para dar notoriedad a la gama de los productos, tomando de ejes la cantidad y la calidad de los mismos. Se utilizaron cinco medios y se planificaron veinte millones de impactos.



Figura 3. 7.: Anuncio Gráfico de la campaña de notoriedad de Amway en 1998.

Fuente: www.amway.es.

La campaña tuvo una valoración positiva en lo que se refiere a aumento de la notoriedad de la marca, más los resultados finales no se pueden considerar significativos en cuanto al negocio. Esto fue debido, asegura la empresa, a que los distribuidores que debían hacer un seguimiento del grupo de direcciones que se le entregaba no realizó una labor adecuada, perdiéndose los contactos, e incluso, en ocasiones, no llegándose a realizar el seguimiento, por lo que el posible cliente o distribuidor no sólo quedó insatisfecho sino decepcionado y molesto.

B. Relaciones Públicas

La empresa Amway tiene su propio departamento de relaciones públicas que se encarga de las relaciones con los medios, con los estamentos, etc.

Dentro de las acciones de relaciones públicas destacamos que Amway edita una revista mensual, Amway Amagram, y un boletín informativo, distribuidos a la red de ventas; que mantienen en contacto a la empresa con los distribuidores mientras les informan sobre nuevos productos y promociones.

Se organizan acciones para los distribuidores que han alcanzado cierto volumen de ventas, como reuniones anuales de negocio (en distintas ciudades del mundo) u otros programas especiales como visitas a la sede de la empresa y aparición fotográfica en la revista Amagram, o el nombre escrito en el cuadro de Honor de la sede.

Además, la empresa tiene un dossier de prensa que distribuye a todas las personas y medios interesados por la marca o el negocio.

La empresa esta inscrita en la Asociación de Venta Directa de España, lo que le aporta credibilidad frente a los medios, y a la que a veces la empresa remite para pedir información.

C. Marketing Directo

Dentro de las acciones más destacables de la empresa en este ámbito se encuentran:

☞ Atención telefónica

Amway dispone de:

1. Línea de información permanente, el 900404080.
2. Línea de atención al cliente: 902101016. Para realizar pedidos, tramitar devoluciones, reclamaciones, información sobre puntos, consultas de productos... Aunque parece que lo que Amway denomina en este caso cliente, se refiere a Distribuidor, ósea, cliente, pero de ellos.
3. Línea de relaciones con el distribuidor y ética: 902101018: Información relativa al Plan de Ventas, auspiciamiento internacional, consultas sobre el negocio, calificaciones, Código de Ética, etc.

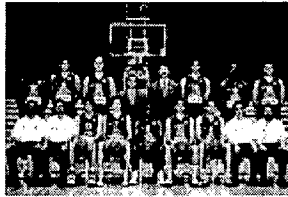
☞ Mailing

Amway envía periódicamente noticias relativas al negocio mediante mailings a sus distribuidores. Además, los empresarios independientes reciben por correo mensualmente un ejemplar de la revista Amagram editada por Amway en la que aparece información relativa a los productos, novedades en la cartera, técnicas de ventas, artículos relativos al negocio, promociones y demás información de interés para el empresario independiente.

Además, envía de forma periódica un Informe a los Distribuidores Directos con noticias de interés relativas al negocio. Estas noticias son luego difundidas por los distribuidores a la red.

D. Patrocinio

✚ Club de Baloncesto Zaragoza



Amway de España patrocinó en exclusiva (durante las temporadas 94/95 y 95/96) y dio nombre al primer equipo de la ciudad de Zaragoza, participante en la liga ACB. El Amway Zaragoza colaboró con la asociación "Deporte y Vida". En marzo de 1995, participó en dos encuentros en las islas Canarias, con el fin de recaudar fondos para la creación de escuelas deportivas en las islas.

✚ FIBA

Amway es patrocinador oficial de la FIBA (Federación Internacional Baloncesto Asociado), asociación independiente formada por 202 federaciones nacionales de baloncesto de todo el mundo y que organiza los Campeonatos Mundiales de Baloncesto Europeos y otros actos.

✚ Velero Amway de España



Copa del Rey - Amway de España llegó, en junio de 1993, al mundo de la náutica mediante el patrocinio del velero Amway, con Enrique G. Curt como patrón. Durante dos años participó en la Copa del Rey, quedando quinto en la clasificación general de 1994, año en el que acabó el patrocinio.

✚ ECOLOG

Amway de España patrocinó el Primer Salón Internacional de la Ecología y el Medio Ambiente (ECOLOG), celebrado en noviembre de 1996 en el Palacio de Congresos y Exposiciones de Sevilla. Amway contó con un stand en el que se explicaba la evolución de la empresa y su

interés por la preservación del medio ambiente, enfatizando en la "Medalla a la Excelencia en el Programa del Medio Ambiente" que le concedió la ONU el 5 de junio de 1989.

✍ Club Atlético Amway



Amway de España creó este Club en octubre de 1992 y hasta 1993, en el que figuraban Jordi Llopard y Daniel Plaza, medallas de plata y oro en marcha atlética en los Juegos Olímpicos de Moscú en 1980 y Barcelona en 1992.

✍ Otros patrocinios de menor relevancia

- a. De ámbito mundial: patrocinador de la Liga Internacional de Hockey.
- b. En América Central y Sudamérica: patrocinador de conciertos de la Philharmonic Orchestra en Buenos Aires, Argentina. Patrocinio de la obra de teatro "Blancanieves en Chicago" en Brasil. Patrocinio del Campeonato de Tenis "Amway Banana Bowl" en Brasil. Patrocinador del equipo olímpico de Honduras.
- c. Norte América: patrocinador de la maratón Forest City en Canadá.
- d. Asia, Pacífico: patrocinador de la obra de teatro "Les Misérables" en Australia.
- e. Europa: patrocinio del concurso para coleccionistas de coches antiguos Estoril Classics'95 en Portugal. Patrocinador musical de la Tierra Prometida, Polonia. Tercer Campeonato de Atletismo para disminuidos, Polonia.
- f. España: patrocinador del Día de las Naciones Unidas contra el Abuso de la Drogas. Patrocinador de la Exposición de Arte Bienal. Patrocinador del Maratón de Bilbao.

E. Mecenazgo

✚ Aldeas Infantiles



Amway de España colabora anualmente, desde 1993, con Aldeas Infantiles. Desde entonces, la empresa ha donado cerca de veinte millones de pesetas en diferentes programas. Se han promovido actividades como la creación de tarjetas navideñas por parte de los niños, etc.

✚ Fundación contra la leucemia José Carreras



Desde 1997, Amway de España destina una parte de los beneficios obtenidos con la venta del CD de José Carreras "What a Wonderful World" a esta Fundación.

✚ Matres Mundi

Amway de España colabora desde 1998 con la organización no gubernamental Matres Mundi dedicada a promover la salud materno infantil en el Tercer Mundo.

✚ Otras actividades de mecenazgo de menor relevancia

- a. América Central y Sudamérica: Fondo de las Naciones Unidas para los Niños del Mundo, Brasil. Beca de estudios postgrado en Argentina. Donativo al Ministerio de Educación de libros para nueve escuelas en Costa Rica.
- b. Norte América: Donativo National Easter Seal Society en defensa de las focas, en Estados Unidos y Canadá. Colaboración en las campañas de ayuda a zonas afectadas

por desastres naturales (Huracanes Hugo / 1989 y Andrew / 1992 entre otros) en Estados Unidos. La Fundación Amway (Estados Unidos) trata, a nivel internacional, de fomentar la protección y promover la mejora del medio ambiente.

- c. Asia, Pacífico: Donación de juguetes en China. Donaciones a la Fundación Shangai para los necesitados en China. Aportaciones para el programa de restauración de la ciudad de Ayutthaya de Tailandia. Colaborador en el simposio sobre el cáncer en niños en Japón.
- d. Europa: Tour de los cuentos de hadas Folke Tegtthoff Tour, por Austria y Slovenia. Donación a la Sociedad de Caballeros de Polonia. Construcción de un patio para un orfanato de cien niños en Turquía.
- e. España: Donación a la Fundación para el SIDA Manolo Santana.

F. Internet

Amway se relaciona con sus distribuidores usando el correo electrónico como medio de información, así mismo Amway de España dispone de un espacio web en la red: <http://www.amway.es>. En este Web Site la empresa, en un carácter de web mayormente informativa, hace un repaso a la historia de la empresa de ámbito mundial, de la sede de España, de sus productos, de sus actividades de comunicación, de su legislación y pertenencia a la Asociación de Venta Directa, de su Director General; así mismo realiza una aproximación a Amway como oportunidad de negocio, a el compromiso de la empresa con el medio ambiente y una serie de datos genéricos.

También tiene una página: <http://www.abn.amway.es>, la cual es una página privada, para uso de los distribuidores de Amway. Este espacio ABN SPAIN, debe sus iniciales no a “Amway Barcelona” sino a “Amway Business Network”. Es necesario para navegar el número de distribuidor y una contraseña.

Aún habiendo realizado estas acciones de comunicación, los distribuidores de Marketing Multinivel³⁷⁹ consideran que la empresa no es lo suficientemente conocida y el sistema de

³⁷⁹ Entrevistas personales realizadas a distribuidores durante los meses de octubre y noviembre de 2000 pertenecientes a la Comunidad Autónoma Andaluza.

distribución, es decir, el negocio, tampoco. Nosotros consideramos que Amway debería efectuar una campaña publicitaria para aumentar la notoriedad de la marca y de la forma de venta lo cual redundaría en un beneficio sobre las ventas de los distribuidores, y a la postre sobre la propia empresa. Este aspecto lo abordaremos en la investigación empírica.

Respecto a la comunicación que establece la empresa con los distribuidores, éstos comentan que la información y la formación que le suministran son escasas, ya que no se conocen datos de facturación, ni de número de distribuidores, la formación es pagada y de escasa calidad y, en general, parece existir un descontento no con el trato recibido sino por la información que se les aporta.

En resumen, la empresa Amway tiene volcados la mayor parte de sus objetivos de comunicación en crear una notoriedad y una mejora de la imagen de la empresa mediante el contacto con los medios de comunicación.

No se considera la posibilidad a corto plazo de realizar una campaña publicitaria como apoyo al distribuidor, aunque la imagen de la marca este relativamente deteriorada entre la opinión pública.

CAPÍTULO IV

ASPECTOS LEGALES Y DEONTOLÓGICOS DE LA VENTA MULTINIVEL

IV. ASPECTOS LEGALES Y DEONTOLÓGICOS

DE LA VENTA MULTINIVEL

IV. 0. Introducción

IV. 1. Aspectos legales en la venta domiciliaria

IV.1. 1. Legislación

IV.1. 2. Jurisprudencia

IV. 2. Aspectos legales en la venta multinivel y piramidal

IV.2. 1. Legislación

IV.2. 2. Jurisprudencia

IV. 3. Análisis del contrato de Distribuidor Independiente

IV. 4. La Asociación de Empresas de Venta Directa

IV. 5. La Asociación de Empresarios de Distribución Multinivel

IV. 6. Análisis legal de Amway

IV. 7. Análisis deontológico de Amway

IV. 0. INTRODUCCIÓN

Se va a realizar en este apartado un análisis de las Leyes y Jurisprudencia, que hemos considerado más relevantes, en relación directa con el tipo de venta que nos ocupa. Se realiza este análisis legal por considerar que se trata de factores limitativos importantes a la hora de planificar, desarrollar y gestionar este tipo de venta. Específicamente, tomaremos en consideración la Venta Piramidal, debido a la alta controversia que ha suscitado su ilegalidad en el ámbito de los profesionales y docentes de Marketing. De hecho, hemos podido comprobar que hay bastante confusión entre la Venta Multinivel y la Piramidal.

Hemos tratado de superar este problema en el apartado conceptual de nuestra investigación, mas consideramos que uno de los aspectos más importantes y limitativos de la Venta Multinivel es su confusión con la Venta Piramidal, en especial porque ésta es ilegal. El hecho de la confusión entre la legalidad e ilegalidad de la venta multinivel ha sido probablemente uno de los factores prioritarios en la percepción negativa de este sistema de venta y también ha sido objetivo prioritario desde hace años de la Asociación Española de Empresas de Venta Directa³⁸⁰. Así, creemos que los aspectos legales de este tipo de venta merecen una especial atención y, por tanto, nos extenderemos en su contemplación.

Al hacer un análisis de los Boletines Oficiales de las Comunidades Autónomas percibimos que, algunas de las leyes, engloban en un mismo artículo la Venta Puerta a Puerta y la Venta por Reunión, conceptuándolas frecuentemente como Venta Domiciliaria. En ese caso, la incluiremos en el apartado "Aspectos legales en la venta Domiciliaria" con la intención de no redoblar las explicaciones. Por otro lado, con referencia a los aspectos legales que no son de ámbito nacional, nuestras aclaraciones serán concisas, aún considerándolas de relevancia, pero siguiendo el objetivo de no ser en exceso reiterativos.

³⁸⁰ J. M. Z. "Chiringuitos de salón". Madrid, El País (Pág. 12), 28 de abril de 1991.

IV. 1. ASPECTOS LEGALES EN LA VENTA DOMICILIARIA

IV. 1. 1. LEGISLACIÓN

Como hemos comentado anteriormente, vamos a hacer un repaso en este apartado de distintas leyes que hemos considerado relevantes y representativas. No podemos olvidar que en venta domiciliaria normalmente se incluye la venta puerta a puerta y por reunión, mas en algunos casos se concretizan estos conceptos.

El análisis que vamos a elaborar será sobre el contenido de la Legislación, ya que consideramos que es ésta la forma de estudio más completa que podemos realizar^{comentario}.

🔗 A. La Ley de Comercio Interior de Andalucía.

La venta domiciliaria esta recogida en la Ley 1/1996, de 10 de enero del Comercio Interior de Andalucía, dentro de la Sección 3ª: Ventas domiciliarias, del Capítulo 2º: ventas fuera del establecimiento comercial, en sus artículos 37 y 38:

SECCIÓN 3ª

VENTAS DOMICILIARIAS

"Art. 37. Concepto.

1. Son ventas domiciliarias aquéllas en la que la oferta se produce en domicilios privados, lugares de ocio o reunión, centros de trabajo y similares que no sean el establecimiento del vendedor, directamente por el comerciante o a través de empleados o representantes, con presencia física de ambas partes, tanto si se produce como si no, en el momento de la venta, la entrega de la cosa vendida.
2. No se consideran comprendidas en el concepto anterior:
 - a) Las entregas a domicilio de mercancías adquiridas por cualquier otro tipo de venta.

^{comentario} El orden que hemos utilizado para la presentación de las Leyes es el alfabético.

- b) La función de representación en la actividad comercial mayorista, sea mediante agentes libres o por medio de empleados del comerciante.

Art. 38. Requisitos

Para la práctica de la venta domiciliaria los comerciantes deberán cumplir los siguientes requisitos:

- a) Inscripción en el Registro de Comerciantes y actividades comerciales de Andalucía.
- b) Cumplir con la normativa específica reguladora del producto que se venda.
- c) Remitir a la Consejería correspondiente la relación de vendedores que emplean en las visitas domiciliarias, haciendo constar sus datos de identificación personal.

Art. 39. Publicidad

1. La publicidad de la oferta, que deberá ser entregada al consumidor, incluirá los siguientes extremos:
 - a) Identificación, domicilio y número de inscripción en el Registro de comerciantes y actividades comerciales de Andalucía de la empresa.
 - b) Los datos esenciales del producto de forma que permitan su identificación inequívoca en el mercado.
 - c) Precio, forma y condiciones de pago, gastos y plazo de envío.
2. El vendedor deberá mostrar al comprador la documentación en la que conste, además de su propia identidad, la de la empresa y el número de inscripción en el Registro de comerciantes y actividades comerciales de Andalucía de la misma, así como el carácter con el que actúa.
3. Sin perjuicio de lo establecido anteriormente, y de acuerdo con lo dispuesto en el art. 5.1 de la Ley 26/1991, de 21 de noviembre, sobre contratos celebrados fuera de los establecimientos mercantiles, el vendedor esta obligado a poner en conocimiento del consumidor por escrito el derecho que le asiste de disponer de un período de reflexión de, al menos, siete días, durante el cual puede decidir la devolución del producto de que se trate y recibir las cantidades que haya entregado.

Esta Ley es muy similar a otras que analizaremos más extensamente en otros apartados. Comprende una conceptualización bastante rigurosa de la venta domiciliaria y en los requisitos se contempla el interés del legislador por la protección de los consumidores y usuarios, igual intención demuestra el artículo 39, incluyendo un período de reflexión, para la devolución del producto.

❧ B. La Ley de Ordenación de la Actividad Comercial en Aragón.

Aragón legisla la Venta Domiciliaria en la Ley 9/1989, de 5 de octubre, de ordenación de la actividad comercial en Aragón, y se puede leer en el Boletín Oficial 108.

La Venta Domiciliaria la podemos encontrar dentro del TITULO V: Modalidades especiales de venta. Incluida en el Capítulo I: De las ventas no sedentarias.

SECCIÓN 3ª

VENTAS DOMICILIARIAS

Art. 29.

1. Se consideran ventas domiciliarias a los efectos de esta Ley aquellas modalidades de venta en las que el vendedor acude directamente a ofrecer sus productos o servicios al lugar que designe el consumidor. No se consideran comprendidas en dicho concepto las entregas a domicilio de mercancías adquiridas por cualquier otro tipo de venta.
2. Tendrán igualmente la consideración de venta domiciliaria las denominadas "ventas en reunión" de un grupo de personas convocadas por una de ellas, a instancias o de acuerdo con el vendedor.
3. En ningún caso podrán venderse a domicilio bebidas, productos alimenticios o aquellos otros que, por su forma de presentación o por otras circunstancias, no cumplan las normas técnico/sanitarias reguladoras de su venta.

Art. 30.

1. Para el ejercicio de la venta domiciliaria se exigirán, además de los requisitos generales establecidos en el artículo 4^{comentario}, los siguiente particulares:
 - a) Estar en posesión de la correspondiente autorización del Departamento de Industria, Comercio y Turismo de la Diputación General de Aragón y acreditar la inscripción en la sección especial de vendedores a domicilio que se creará dentro del Registro General de Empresarios de Comercio y Establecimientos Mercantiles.
 - b) Disponer de la acreditación expedida por el Departamento de Industria, Comercio y Turismo, en la que constarán los datos de identificación de la empresa y los productos autorizados para el ejercicio de esta modalidad de venta.
 - c) Cumplir los requisitos establecidos por la normativa específica reguladora del producto que se vende o del servicio que se preste.
 - d) Prestar una fianza caucional de garantía por la posible responsabilidad que se puede contraer en la práctica de este sistema de venta, en los términos que reglamentariamente se determinen.
2. En todos los casos de venta domiciliaria el comprador dispondrá de un período de siete días para rescindir el compromiso de compra, con el único requisito de comunicárselo de forma fehaciente al comerciante y con los efectos de devolución de la cosa y del precio.

Esta Ley, siendo de 1989, tiene un texto que legisla, a nuestro entender, de una forma bastante completa y actualizada la venta domiciliaria, incluyendo aspectos de defensa del consumidor relativos a la Ley de Julio de 1984, y de gran importancia en este sector. La Ley especifica en el apartado 29.2 la modalidad de ventas por reunión, incluyéndola, así como lo han hecho técnicos profesionales en la materia, dentro del concepto de Venta Domiciliaria.

Incluye esta Ley un aspecto novedoso, en referencia a la andaluza, que es la fianza caucional de garantía; aspecto este que podría, mal interpretado, atentar contra las leyes de la libre competencia.

^{comentario} El artículo 4 de la Ley establece los requisitos necesarios para poder ejercer la actividad comercial.

❧ C. La Ley de Ordenación de la Actividad Comercial de Canarias.

La legislación canaria también hace referencia entre sus leyes a la venta domiciliaria. Así en las Disposiciones Generales de la Ley 4/1994, de 25 de abril, de Ordenación de la Actividad Comercial de Canarias, nos encontramos con el artículo 26 que expresa los siguiente términos:

Art. 36. Ventas domiciliarias

1. Se consideran ventas domiciliarias aquellas formas de distribución comercial ejercida por comerciantes debidamente identificados, en las que éstos toman la iniciativa de venta, proponiéndose o concluyéndose los contratos con el comprador en su domicilio particular o lugar de trabajo, en el que se personan el vendedor, sus empleados o sus representantes.
2. Se asimilarán a las ventas a domicilio y quedan sometidas a su mismo régimen:
 - a) Las denominadas “ventas en reuniones”, en las que la oferta de las mercancías o los servicios se efectúa mediante demostración practicada ante un grupo de personas, en reunión ocasionalmente organizada por una de ellas en su propio domicilio o a petición del vendedor.
 - b) Las realizadas durante una excursión organizada por el comerciante.
3. No se consideran comprendidos en dicho concepto los repartos a domicilio de mercancías adquiridas en establecimientos permanentes ni las entregas a domicilio de mercancías basadas en la existencia de un contrato de suministro entre el cliente y quien realiza el reparto o su principal.
4. En ningún caso podrán venderse a domicilio bebidas, productos alimenticios ni aquellos otros que, por su forma de presentación o por otras circunstancias, no cumplan las normas técnico/sanitarias que regulan su venta.
5. El vendedor está obligado a poner en conocimiento del consumidor, por escrito, el derecho que le asiste de disponer de un periodo de reflexión, no inferior a siete días, durante el cual puede decidir la devolución del producto de que se trate y recibir las cantidades que haya entregado, de conformidad con lo establecido en la Ley 26/1991,

de 21 de noviembre, de protección de los consumidores en el caso de contratos celebrados fuera de los establecimientos mercantiles.

La Ley canaria especifica como Venta Domiciliaria la Venta por Reunión, quedando patente como para los legisladores la Venta por Reunión y Puerta a Puerta se refleja conceptualmente en Venta Domiciliaria, mas no incluyen la Venta Multinivel. También incluye el período de reflexión mínimo de siete días en defensa del consumidor.

❧ D. Ley de Regulación del Comercio Interior de Cataluña

La Ley de 29 de noviembre de 1991, número 23/1991 fue publicada en el BOE del 24 de enero de 1992, núm. 21, pág. 2331; teniendo por objeto la regulación, desde el punto de vista administrativo, de aspectos básicos del comercio interior, con la finalidad de ordenar las reglas de juego para el ejercicio de la actividad comercial en el ámbito de Cataluña. Al mismo tiempo que un instrumento en la lucha por los derechos de los consumidores.

En el Capítulo III.- Modalidad de venta y prácticas comerciales, nos encontramos con la regulación de la Venta Domiciliaria en su artículo 10, el cual contempla el "período de reflexión". La matización de "sin perjuicio de lo dispuesto en la Ley 1/1983, de 18 de febrero, y demás disposiciones aplicables, en la venta de productos a domicilio el vendedor esta obligado a poner en conocimiento del consumidor, por escrito, el derecho que le asiste de disponer de un período de reflexión, no inferior a siete días, durante el cual puede decidir la devolución del producto de que se trate y recibir las cantidades que haya entregado", colabora en la defensa de los consumidores al mismo tiempo que fortalece un tipo de venta domiciliaria más honesta y limpia, dando menos lugar al tipo de venta agresiva que se ha desarrollado, en gran parte, dentro de este sector.

Después de esta Ley, el Decreto Legislativo del 9 de marzo de 1993, núm. 1/1993, emitido por la Presidencia de la Generalidad de Cataluña y publicado en el B.O. Generalitat de Catalunya del 21 de mayo de 1993, núm. 1748, se refería a la Venta Domiciliaria en el artículo 20, aproximadamente en los mismos términos, y contemplaba los requisitos en los artículos 21, 22, 23, 24 y en el 25 incluye otro requisito que es la prohibición de ofertas que obliguen a la obtención de otros productos o servicios.

Nos es difícil entender la intención del legislador para el artículo 25, ya que es corriente encontrarse con ofertas en las que necesitas comprar, por ejemplo dos botes de un producto

determinado para conseguir una oferta; y esta es, un tipo de oferta corriente en el mercado, así que desconocemos el por qué de la prohibición para la venta domiciliaria.

2. E. Ley de Comercio del País Vasco.

La Ley de Comercio del 27 de mayo de 1994, núm. 7/1994, publicada en el BOPV del 13 de junio de 1994, núm. 111, conceptualiza la Venta Domiciliaria a la vez que enumera una serie de requisitos. Según esta Ley, "el espíritu actualizador y modernizador que debe alumbrar nuestro mercado interior y nuestras empresas comerciales tiene múltiples manifestaciones en la nueva regulación", ya que toma en consideración nuevas formas de ventas y entiende que en la comercialización no tiene por que existir la figura del intermediario.

En el TÍTULO III.- DE LAS MODALIDADES Y PRACTICAS ESPECIALES DE VENTA, observamos en el CAPÍTULO I.- Ventas realizadas fuera del establecimiento comercial permanente, que contempla como una de ella la Venta Domiciliaria (art. 14).

Art. 20. Venta a Domicilio.

1. Se considera venta a domicilio aquella en la que la oferta se produce en domicilios privados, lugares de ocio o reunión, centros de trabajo y similares que no sean el establecimiento del vendedor.
2. La publicidad de la oferta de este tipo de venta, que deberá ser entregada al consumidor, incluirá los siguientes extremos: a. Identificación y domicilio de la empresa. b. Número de autorización para la práctica de este tipo de venta. c. Los datos esenciales del producto o servicio que permitan su identificación inequívoca en el mercado. d. Precio, forma y condiciones de pago, gasto y plazo de envío.
3. No se consideran comprendidos en el concepto anterior las entregas a domicilio de mercancías adquiridas por cualquier otro tipo de venta.

En el artículo 21 enumera una serie de requisitos para poder practicar este tipo de venta. Los requisitos fundamentales a los que se refiere son: la autorización por parte de la administración a ejercer dicha forma de venta, la obligación de entrega de una fianza caucional, la obligación de

entregar una lista con los nombres de los vendedores a la administración y también que el vendedor deberá llevar consigo una identificación completa de la empresa y mostrarla al cliente.

Estos requisitos, si bien de interés, especialmente en lo que se refiere a los derechos de los consumidores, nos parecen bastante difíciles de llevar a la práctica.

Sería conveniente, a nuestro parecer, incorporar alguno de estos requisitos a la venta multinivel, como el de hacer un listado de los vendedores, en el caso de que se legislase sobre ella, ya que el Gobierno Vasco no lo legisla, aunque como veremos más adelante, si que legisla la Venta Piramidal.

❧ F. Ley de la Generalitat Valenciana.

La Ley de la Generalitat Valenciana 8/1986, de 29 de diciembre, de ordenación del comercio y superficies comerciales, es la que regula la venta domiciliaria en esta Comunidad.

En su preámbulo ya especifica que el comercio no sólo debe entenderse con formas de venta al mayor y al detall, sino que hay otras formas de comercialización, algunas de las cuales están aún desarrollándose. Esta Ley pretendía abarcar las modificaciones comerciales más relevante que se habían desarrollado en la Comunidad durante la última década, y algunas formas de venta no conocidas anteriormente. Asimismo, en este apartado comenta el legislador que evidentemente, con las modernas técnicas de venta, los sistemas de publicidad empleados y las condiciones actuales de vida, no se puede pretender una regulación pormenorizada de la actividad comercial. Pero, también es cierto, que lo que se busca es conseguir una gran transparencia en las relaciones de los consumidores y usuarios con los comerciantes y la de éstos entre sí, puesto que son intereses sociales que justifican la intervención de los poderes públicos.

El texto relevante para nuestra investigación lo encontramos en varios artículos:

- a. "En el TITULO PRIMERO: Régimen administrativo de la actividad comercial
CAPITULO I: Reglas generales

Art. 3.

El ejercicio de la actividad comercial responde al principio de libertad de empresa, desarrollándose en el marco de la economía de mercado, y podrá realizarse por quienes tengan la capacidad jurídica necesaria y cumplan con la legislación vigente en la materia.

Son requisitos generales para el ejercicio de la actividad comercial:

- a) Poseer la condición de comerciante.
- b) Estar dado de alta, a efectos tributarios de seguridad social y cumplir las normas técnico-sanitarias que le sean de aplicación.
- c) Observar las normas de esta Ley, y demás normativa vigente, y en especial en materia de disciplina de mercado y de competencia desleal.

Art. 4.

1. Para el ejercicio de la actividad profesional, todo comerciante deberá estar inscrito en el Registro General de Comerciantes y de Comercio y reunir los siguientes requisitos y los que en su caso se establezcan reglamentariamente:

- a) Estar dado de alta en la licencia fiscal.
- b) Acreditar, en su caso, la titulación y colegiación oficial, así como la prestación de las fianzas y otras garantías exigidas por la legislación vigente para la venta de determinados productos o la prestación de determinados servicios.

2. El Consell de la Generalitat Valenciana podrá exigir, de forma progresiva, sin perjuicio del principio general de libre acceso al mercado y de la normativa estatal vigente, requisitos de cualificación técnica y en su caso titulación."

Se aprecia que en el artículo 3º el legislador esta reglamentando la base de poder ejercitar la actividad comercial, que es tener "la capacidad jurídica necesario y cumplir la legislación en la

materia". Pero, no pasa por alto los requisitos básicos, que son bastante exigentes desde una perspectiva práctica, ya que obliga a estar dado de alta en la seguridad social. Esta cuestión ha sido la que creo en 1995 una gran polémica entre los distribuidores de Amway, ya que la aportación económica a la que obligaba la empresa (alta en la seguridad social y en el impuesto de actividades económicas) suponía un importante gravamen en la actividad comercial del distribuidor.

Hemos recogido el artículo 4º por contemplar otra obligatoriedad de la actividad comercial; en este caso se refiere a "estar dado de alta en la licencia fiscal", otro gasto importante para negocios de muy reducidas dimensiones de facturación como, en bastantes casos, la distribución multinivel.

En otro título de esta Ley damos con los artículos que más nos interesan de acuerdo a la forma de comercialización que analizamos:

b. "En el TITULO SEGUNDO: De la distribución comercial

CAPITULO II: Ventas fuera de establecimiento comercial

Sección 2ª: Venta domiciliaria

Art. 21.

1. A los efectos de esta Ley, se entiende por venta domiciliaria la realizada profesionalmente mediante la visita del vendedor, o de sus empleados o agentes, al domicilio de los posibles compradores, tanto si se produce la entrega de la cosa vendida en el mismo momento o no.

No se considerará venta a domicilio la venta por correspondencia, ni la celebrada en el establecimiento comercial o por teléfono y seguida del reparto a domicilio de los productos comprados.

2. Se considerarán asimiladas a la venta a domicilio las que se realizan en el lugar de trabajo del comprador, la llamada «venta en reunión» de un grupo de personas convocadas por una de ellas a petición del vendedor y, en general, la venta al detall realizada fuera del establecimiento del comerciante y a iniciativa de éste o de sus auxiliares.

Art. 22.

1. Para la práctica de la venta domiciliaria los comerciantes deberán cumplir los siguientes requisitos:

- a) Autorización de la Conselleria de Industria, Comercio y Turismo e inscripción en el Registro General de Comerciantes y de Comercio.
- b) Las empresas de venta a domicilio deberán depositar una fianza caucional de garantía por la posible responsabilidad civil que puedan contraer en la práctica de este sistema de venta, en la forma que reglamentariamente se determine.
- c) Las empresas de venta a domicilio deberán remitir a la Conselleria de Industria, Comercio y Turismo la relación de vendedores que emplean en las visitas domiciliarias, haciendo constar sus señas de identificación personal.

2. No podrán ser objeto de venta domiciliaria aquellos productos cuya regulación prohíba este tipo de ventas, especialmente los alimenticios y aquellos que por la forma de presentación u otras circunstancias no cumplan con las normas técnico-sanitarias o de seguridad.

3. En todos los casos de venta domiciliaria, el comprador dispondrá siempre de un periodo de siete días para rescindir el compromiso de la compra, con el simple requisito de hacérselo constar al comerciante, teniendo derecho a la devolución de las cantidades que pudiera haber abonado en el concepto de señal o a cuenta."

Al analizar estos artículos de la Ley podemos concluir varias cuestiones importantes. Por un lado la venta multinivel se considera venta domiciliaria según el entorno legal de la Generalitat Valenciana, ya que es venta al detall fuera del establecimiento, aunque no se considere la venta por teléfono, y en muchas ocasiones de compra rutinaria, en la distribución multinivel se realiza una venta tras una llamada telefónica, pero se sobreentiende que estaríamos contemplando otro caso, aunque no se especifique.

Por otro lado, observamos que la empresa que ejerza este tipo de venta debe, según el artículo 22, estar autorizada por la Consejería de Industria, Comercio y Turismo, además de depositar una fianza cautelar. En el caso de la empresa Amway, debería, por tanto ser ésta, y no los distribuidores, quien ejerza este tramite. Es destacable también el punto "c" de dicho artículo donde obliga a las empresas a enviar un listado con la relación de vendedores, constatando sus señas, lo

cual resulta bastante paradigmático, ya que no está contemplado en normas de otras autonomías; a la par, esta exigencia es problemática, ya que, en el sector del multinivel, requiere una actualización casi semanal.

En esta misma Ley se regula la venta a distancia, pero al igual que hemos comentado en líneas anteriores, aunque en algunos casos, Amway distribuya de forma directa a algunos clientes, esta es una forma excepcional, y en la mayoría de los casos, estos clientes fueron previamente clientes a los que se les vendieron los productos en el domicilio, y posteriormente, tratándose ya de una venta repetitiva, y, con la intención de disminuir los costes del distribuidor, se les suministra directamente desde la empresa.

Por último, en el Título Cuarto: De la actuación pública sobre la actividad comercial, en su Capítulo II: Régimen de infracciones y sanciones, el artículo 48 comenta respecto a la venta domiciliaria que constituye especial infracción, las empresas que no tengan los requisitos de esta Ley, las que no hayan depositado la fianza y la falta de exhibición, sin previo requerimiento del comprador de un documento que acredite al distribuidor el ejercicio de la actividad.

§ G. Decreto del Consell de la Generalitat Valenciana.

Al amparo de la Ley estudiada en los párrafos previos, se redactó en Valencia un Decreto especial para la venta domiciliaria, por considerar que esta modalidad de venta se encontraba en un "claro proceso de difusión y expansión", y por su propia peculiaridad, se exigía establecer procedimientos adicionales de protección hacia los consumidores, añadidos a los comunes en la práctica comercial, al tiempo que era preciso disponer los mecanismos adecuados para que la oferta se produjese en condiciones máximas de claridad, transparencia y estricta correspondencia con el objeto de la transacción.

"El Decreto 50/1988, de 12 de abril, del Consell de la Generalitat Valenciana, por el que se regula la venta fuera del establecimiento comercial permanente, en su modalidad de venta domiciliaria", tiene varios artículos de especial interés:

CAPITULO II: Disposiciones generales

Sección primera

Art. 2.

1. Se entiende por venta domiciliaria la realizada profesionalmente mediante la visita del vendedor, o de sus empleados o agentes, al domicilio de los posibles compradores, tanto si se produce la entrega de la cosa vendida en el mismo momento como si no.

2. Se considerarán asimiladas a este tipo de ventas las que se realicen en el lugar de trabajo del comprador, las llamadas «ventas en reunión» de un grupo de personas convocadas por una de ellas a petición del vendedor, las celebradas durante una excursión organizada por el ofertante y, en general, la venta al detall realizada fuera del establecimiento del comerciante y a iniciativa de éste o de sus auxiliares.

3. No se considerará venta a domicilio la venta por correspondencia, ni la celebrada en el establecimiento comercial o por teléfono y seguida del reparto a domicilio de los productos comprados.

Art. 3.

No se aplicará la presente disposición a:

- a) El suministro a domicilio de productos alimenticios, de bebidas o de otros bienes del hogar de consumo corriente, practicado en forma frecuente y regular.
- b) Las ventas a domicilio relacionadas con las actividades comerciales a que se refiere el apartado dos del artículo primero de la Ley de la Generalitat Valenciana 8/1986, de 29 de diciembre."

En el artículo 2º cabe destacar que por la definición de venta domiciliaria, también podemos englobar a la venta multinivel, ya que, generalmente, o bien se realiza en el hogar del comprador o en ventas por reunión también en la casa de algún consumidor. Pero, debemos matizar, igual que en el análisis de la Ley precedente, la exclusión de la venta telefónica; aspecto en el que estamos de acuerdo por considerar que los casos en los que este tipo de venta se realiza son minoritarios y a clientes fieles.

En el apartado b del artículo 3º encontramos como excluye de la aplicación de esta Ley "las actividades comerciales que tengan una normativa propia, como son los transportes, crédito, seguro, reparación, asesoramiento y asistencia técnica entre otras"; actividades que ya quedaban excluidas en la Ley de 1986.

Continuando con el estudio de esta Ley, existen otros artículos de relevancia:

Art. 7.

Las empresas que practiquen la venta domiciliaria deberán proveer a sus vendedores de la documentación acreditativa de su condición, así como de una lista de los productos que están autorizados a ofrecer.

En dicha documentación se hará constar:

- Nombre o razón social del comerciante.
- Dirección de la misma.
- Fecha de inscripción en el Registro General de Comerciantes y de Comercio.

Los vendedores están obligados a exhibir la referida documentación, junto con su DNI, ante el comprador sin necesidad de previo requerimiento por parte de éste.

Consideramos que, este artículo confiere a la venta domiciliaria un matiz de credibilidad de cara a la imagen percibida de la empresa por el consumidor positiva para el sector, y supone un avance, especialmente en aquellos años. Aunque, no influye sobre la imagen de los productos y de la credibilidad de los distribuidores.

Art. 8.

1. En todos los casos de venta domiciliaria, el comprador dispondrá siempre de un período de al menos siete días naturales para rescindir el compromiso de la compra, teniendo derecho a la devolución de las cantidades que pudiera haber abonado en concepto de señal o a cuenta.

2. El período de siete días se computará a partir de la firma del contrato tanto si se produce en ese acto la entrega de la cosa comprada como si no.

3. Cuando la entrega del bien adquirido se produzca con posterioridad a la firma del contrato, a partir de ese momento el comprador dispondrá de un nuevo período de siete días para rescindir el

compromiso, siempre que razonablemente apreciara la falta de ajuste entre lo ofrecido y lo suministrado.

En el artículo octavo nos encontramos con un aspecto que nos incumbe especialmente. A considerar el período que estima este Decreto para devolver el producto (siete días) lo cual aporta al consumidor una confianza. De hecho, cada empresa tiene una, considerando el ámbito nacional, un período de tiempo como posibilidad de devolver el producto; en el caso de Amway noventa días.

Art. 9.

El vendedor estará obligado, en todo caso, a informar por escrito al consumidor sobre el derecho a rescindir el contrato conforme a los plazos y circunstancias establecidos en el artículo anterior. En la citada información se incluirá expresamente el nombre y dirección de una persona ante la que el comprador pueda ejercer este derecho.

Este artículo lo consideramos sumamente interesante, mas prácticamente irrealizable, ya que supone un esfuerzo considerable para los distribuidores. Aún así, sería interesante que el vendedor realizara un esfuerzo en este aspecto, ya que daría una gran credibilidad al sector, lo cual, consecuentemente, le favorecerá.

Otro aspecto que regula este Decreto es el de la necesaria fianza a depositar por todas las empresas que comercialicen a través de esta forma, para garantizar las "posibles responsabilidades tanto civiles como administrativas, derivadas de la práctica de este tipo de comercio". Este apartado nos parece un tanto comprometido ya que el legislador podría estar aquí rozando una falta a las leyes de defensa de la competencia, en perjuicio de este tipo de empresas frente a otros sectores, que no están obligados a pagar este "canon administrativo" de negocio.

2. JURISPRUDENCIA

La jurisprudencia relativa a la venta domiciliaria es relativamente extensa, pero, a nuestro entender no tiene una gran relevancia para la consecución de esta Tesis Doctoral, por lo que no vamos a analizarla en detalle, aunque si lo haremos posteriormente en relación con la venta multinivel.

IV. 2. ASPECTOS LEGALES EN LA VENTA MULTINIVEL Y PIRAMIDAL

En el ámbito internacional encontramos las primeras normas en Estados Unidos, mediante jurisprudencia a partir del caso Holliday Magic, y en el Reino Unido en las Regulaciones de Planes de Venta Piramidal de 1989 (art. 2195) y la enmienda realizada a dichas Regulaciones en 1990, dentro del art. 150.

La regulación jurídica de la Venta Multinivel y Piramidal ha sido en España bastante posterior a su inicio como actividad comercial. De hecho, ha ocurrido de igual manera con otras formas de comercio como la distribución exclusiva o selectiva, la franquicia o la agencia que surgieron en la práctica comercial sin marco normativo que las regulara, siendo el legislador comunitario (Reglamento 1984/83/CEE relativo a determinadas categorías de acuerdos de distribución exclusiva; Reglamento 4087/88/CEE relativo a acuerdos de franquicia) o el español (Ley 12/92, de 27 de mayo sobre el contrato de agencia) quien, a posteriori, y a la vista de la proliferación de estas formulas de distribución y comercialización, las reguló y dotó de un régimen jurídico específico.

Como comenta Valdés Burgui³⁸¹, quizá pueda ser esta una de las causas que ha favorecido la proliferación en España de prácticas no legales como la Venta Piramidal.

Mas aunque la legislación no contuviese a la Venta Multinivel, si es verdad que han aparecido distintos artículos sobre esta forma comercial, especialmente, han aparecido en referencia a la Venta Piramidal³⁸².

³⁸¹ Valdés Burgui, A. "La nueva proposición de comercio y los sistemas de distribución en multinivel". Éxito sin Límite, nº 10. Pág. 90. Madrid. 1994.

³⁸² El Instituto Nacional de Consumo en un artículo publicado en "La Región, Atlántico, El Mundo y La Voz de Galicia", el 9 de febrero de 1994, previene a los consumidores sobre la publicación en prensa de ofertas de trabajo, fundamentalmente para escribir a máquina en el propio domicilio, que "encubren lo que se conoce como el juego de la pirámide". En los anuncios detectados por Consumo se hace referencia, en la mayoría de los casos, a un apartado de correos. "Las personas que se deciden a responder al reclamo son informadas, también por correo, de que deben remitir una cantidad próxima a la 2.000 pesetas para recibir esta documentación en la que se indicará, concretamente el tipo de trabajo que se espera que desarrollen", señalaba el comunicado de este organismo del Ministerio de Sanidad y Consumo. En El País, del 10-07-94, aparecía un artículo en el que se redactaba la noticia de que dos inspectores jefes de la comisaría de Coslada, estaban siendo investigados por su supuesta pertenencia a una red de venta piramidal por catálogo. Los agentes, según la denuncia del propietario de un pub de Coslada, hicieron uso de su cargo y de sus horas de trabajo para, mediante coacción, conseguir nuevos socios.

En otros países europeos la regulación de esta forma de comercialización ha sido mucho más anticipada que en el nuestro. En el Reino Unido e Irlanda del Norte, el primer país en regular este tipo de venta, la fecha de la primera Ley en torno al Marketing Multinivel data, de 1973 con la Fair Trading Act (Ley de Comercio Justo), y de 1989 y 1990 con las Pyramid Selling Schemes Regulations (Regulaciones de Esquemas de Venta Piramidal)³⁸³.

Los primeros abusos de venta piramidal surgieron en 1973, entonces el Gobierno Británico estaba a punto de aprobar la Ley de Comercio Justo. Por tanto, se añadió la Parte XI, y posteriormente, se llevaron a cabo las regulaciones tomando como base esta parte de la Ley. Esta Ley tenía dos propósitos principales, en primer lugar, definía las "pirámides comerciales", que son materia de la Ley. La definición abarcaba a todas las pirámides multinivel basadas en productos.

En segundo lugar, declaraba ilegales cierto tipo de pirámides^{comentario}, convirtiendo en infracción aceptar ganancias económicas por la simple introducción de personas en estos esquemas. Esta Ley prohibía que el producto se entregase antes de la firma del contrato, la información que debía contener el contrato, derechos de los distribuidores (poder devolver los productos, etc.), la cantidad de dinero máxima a gastar por el distribuidor en los primeros días, formación no obligatoria y otras cuestiones reguladoras^{comentario}.

La edición ABC de Valencia, del 30-08-94, publicaba que los servicios locales de consumo del Ayuntamiento de Castellón, difundieron una circular con carácter de urgencia en la que informan sobre la empresa Gold Marketing Network S.L.. Dicha empresa, decía la circular, distribuye una revista mediante la creación de pirámides imposibles de completar, con lo que conlleva la pérdida del dinero aportado. El Correo Español publicó en Bilbao, el 21-12-94, que el Tribunal Constitucional había dado la razón a la Unión de Consumidores (UCE) en su derecho de recurrir resoluciones sin necesidad de fianza. El fallo anulaba dos autos judiciales que desestimaban diversas demandas, en un proceso incoado por el ministerio fiscal contra Amway España, S.A. por presuntos delitos monetarios y estafa. También, en alguna revista aparecían artículos de la situación jurídica del multinivel en otros países, como el aparecido en la revista Ciudadano en marzo de 1995. En dicho artículo se comentaba que el Senado francés había adoptado una propuesta que trataba de eliminar el desarrollo de las ventas piramidales. En la propuesta se prohibía cobrar dinero a los clientes vendedores de las empresas por el material que se les entrega, además, podrían devolver a las empresas todo el material que no hayan logrado vender.

³⁸³ Clothier, P. "La situación legal del multinivel en el Reino Unido". Éxito sin Límite, nº 26, 1995. Pp. 70-71. Madrid.

^{comentario} Esta Ley de los esquemas piramidales no cubría aquellos en los que no hay productos o donde no hay más clientes que los participantes en el esquema. Tampoco afecta a los "juegos de dinero" actuales, que se basan por completo en la circulación de éste.

^{comentario} Ciertamente, el derecho de devolución de los productos y ser reembolsados da a las personas, a los distribuidores en particular, un falso sentido de seguridad. El problema es que muchas empresas no cumplen sus obligaciones, a veces porque son económicamente inestables. En tales casos, el individuo puede optar por presentar una demanda civil, un largo proceso que la mayoría de la gente prefiere no iniciar. Se han dado casos de distribuidores que han esperado dos años a que la empresa les devolviese el dinero de los productos.

Esta Ley provocó lo que provocaría nuestra Ley de 1996 veintitres años más tarde, una distinción entre la venta piramidal, que queda abolida, y la venta multinivel, que se considera una forma alternativa de negocio.

En España llegó, igualmente, un momento en el que parecía bastante aconsejable prohibir expresamente los esquemas piramidales, también denominados en cadena o bola de nieve, por constituir de acuerdo con la Sentencia de lo Penal del Tribunal Supremo, de 15 de octubre de 1990, de la que fue exponente Antonio Martín Pallín^{comentario}, una estafa y por vulnerar directamente los derechos de los consumidores y usuarios comprendidos en la Ley General 26/84 del 19 de julio, y por atacar la libre y leal competencia, que figura en los artículos 38 de la Constitución y la Ley 16/89 de 17 de julio de defensa de la competencia.

Así lo entendieron los diferentes grupos parlamentarios en sus enmiendas, como la mencionada 486 de CiU: el artículo 23 de la enmienda 431, también del CiU; o el artículo 86, según la enmienda número 335 del Grupo Popular, el artículo 45, según la enmienda 227 del mismo grupo; o el artículo 86, según la enmienda 74 del Grupo IU-IC.

El antecedente normativo a la Venta Piramidal lo encontramos en la Comunidad Catalana, puesto que el Parlamento Catalán, a través del decreto legislativo 1/1993, de 9 de marzo, sobre Comercio Interior, regula en su artículo 33 la denominada "venta en cadena" o "en pirámide", aunque no distinguía claramente los conceptos de multinivel y piramidal.

En la Legislación y Jurisprudencia existente en España relativa a la Venta Multinivel es frecuente encontrarla junto a la referida a Venta Piramidal, es por esto, y por la disyuntiva de concepto que ambos términos provocan, por lo que hemos optado por incluir en este apartado un análisis conjunto de ambos tipos de venta.

Asimismo, con la pretensión de no ser muy reiterativos, si en algún momento venía al caso una Ley o Jurisprudencia, lo hemos mencionado en ese momento, no dedicándole posteriormente un apartado único.

^{comentario} Esta sentencia afectó, según los hechos probados, a no menos de 4.282 personas que fueron estafadas en torno a 450 millones de pesetas entre 1981 y 1983.

Comenzamos con un análisis de la Ley de Ordenación del Comercio Minorista, que no podía ser ajena a lo que desde algunos sectores han denominado “la revolución emergente” en el sector de la distribución comercial³⁸⁴, donde por un lado, y a instancias de la Proposición de Ley (122/22 de 1993) de Comercio, presentada por el Grupo Parlamentario Catalán (Convergència i Unió) se regulaba la *venta multinivel*^{comentario}, y por otro, como parecía aconsejable, se prohíben expresamente los *esquemas piramidales*, por constituir, de acuerdo con la Sentencia de lo Penal del Tribunal Supremo, de 15 de octubre de 1990^{comentario}, una estafa y por vulnerar directamente los derechos de los consumidores comprendidos en el artículo 51.1 de la Carta Magna, desarrollado por la Ley General 26/84 del 19 de julio, y por atacar la libre y leal competencia, entroncada directamente en el artículo 38 de la Constitución y regulada por la Ley 16/89 del 17 de julio, de defensa de la competencia, y por la Ley 3/91 del 10 de enero, de competencia desleal.

³⁸⁴ Casares Ripol, J. Factores de cambio en la distribución comercial. Derecho Privado y Constitucional, nº 5, 1995.

^{comentario} Esta proposición trata la venta en cadena en dos de sus artículos:

Artículo 86: 1. La venta en cadena, también llamada en pirámide o en bola de nieve, constituye una forma especial de comercio que tiene lugar cuando se oferta una rebaja sobre el precio del artículo, se entrega el producto gratuitamente o se prevé regalo o cualquier otro incentivo directo para el caso de que el adquirente consiga directa o indirectamente otros clientes o un determinado volumen de ventas. 2. La venta con descuento tiene lugar cuando, debido al volumen de compra que realiza el adquirente, o por su condición de cliente habitual, se hace una rebaja en el precio del producto o se le hace un regalo o cualquier otro incentivo directo.

Artículo 87: Reglamentariamente se determinarán las características y reglas aplicables a las ventas en cadena y con descuento.

1. LEGISLACIÓN

En primer lugar vamos a analizar la Ley de ámbito nacional por considerarla la más importante, pero no podemos dejar de tener en cuenta que no fue la primera. Le hemos dedicado un análisis muy detallado a esta Ley ya que la consideramos el resultado de multitud de preámbulos, enmiendas, etc. Y, definitivamente, es la que va a cubrir en la mayoría de las comunidades autónomas este asunto.

2. A. La Ley de Ordenación del Comercio Minorista.

La Venta Multinivel está reconocida en España por la Ley de Ordenación del Comercio Minorista. Esta ley del comercio minorista es de importancia para el Sector del Comercio en general, por lo que vamos a realizar un breve repaso de dicha Ley y sus implicaciones más inmediatas en el ámbito comercial.

El 17 de Enero de 1.996 se publicó en el Boletín Oficial del Estado, la Ley de Ordenación del Comercio Minorista; norma que tiene, entre otros, como objetivos, según recoge su Exposición de Motivos, establecer unas reglas de juego en el sector de la distribución, regular nuevas fórmulas contractuales en beneficio del consumidor, aspirar a convertirse en la base de la modernización de las estructuras comerciales españolas y, finalmente, mantener la libre y leal competencia.

Para Díaz Hidalgo³⁸⁶ no se puede ignorar que un estudio pausado del texto normativo, denota la existencia de dosis de complejidad e incertidumbre, que dificulta en gran medida su aplicación e interpretación. Son varias las características que nos llevan a esta conclusión, a saber:

1. Se trata de una normativa de carácter dual. A la Ley 7/1996 de 15 de Enero, de ordenación del Comercio, ha de añadirse, como complementaria de ésta, la Ley Orgánica 2/1996, de 15 de enero, relativa a horarios comerciales integrando aquellos

comentario Sentencia en el caso del sistema piramidal de la compañía Life Special's, S.A., que analizaremos posteriormente.

386 Díaz Hidalgo, J. E. es abogado en la Asesoría Jurídica y Tributaria Coopers & Lybrand. Escrito en la página: www.edimicros.es/electro/historico/grupo1/actley.htm.

aspectos que por razón de la materia regulada estaban reservados a una nueva Ley Orgánica.

2. La Ley afecta a diversos sectores cuyos intereses e ideas sobre las materias reguladas son diferentes, y, en algunas cuestiones, claramente divergentes, afectando no sólo al comercio minorista como así se podría deducir de su Título, sino además, a todos y cada uno de los agentes intervinientes en la cadena de distribución, esto es, a fabricantes, mayoristas, centrales de compra y consumidores.
3. Desde el punto de vista jurídico-formal, las dificultades vienen acentuadas por la naturaleza de la propia institución regulada (el comercio minorista) que al afectar a diversas materias, plantea como consecuencia lógica que en unos casos, sus disposiciones puedan ser calificadas de derecho privado (oferta, consumidores y usuarios) y en otros, el carácter marcadamente público sea el que prevalezca (segunda licencia, horarios comerciales).
4. Otra de las cuestiones clave de la Ley, viene determinada por el entrecruzamiento de títulos competenciales diversos, estatales y autonómicos, que ha llevado al legislador ante el confusionismo que se puede generar a precisar en la disposición final primera qué artículos de la Ley son de competencia exclusiva del Estado. En consecuencia, el grado de aplicación de la presente Ley será diverso en función de que la materia regulada sea de competencia estatal o autonómica, y de que exista regulación autonómica sobre la misma materia objeto de la Ley. En este sentido, señalar que no todas las Comunidades Autónomas tienen establecido normativa sobre el comercio.
5. Es una Ley de larga tramitación parlamentaria, surgida a raíz de la iniciativa del Grupo Parlamentario Catalán que presento en junio de 1993 una proposición de Ley ante el Congreso de los Diputados.
6. Por la técnica legislativa utilizada, claramente mejorable, que permite vislumbrar problemas de interpretación de algunos de sus preceptos así como tensiones en cuanto a su aplicación en atención a su concurrencia con otras normas estatales, como por ejemplo la Ley de Competencia Desleal, la Ley General de Consumidores y Usuarios, la Ley de Defensa de la Competencia o la Ley General de Publicidad.

En esta Ley se abordan principalmente las siguiente cuestiones:

- A. Instalación de grandes establecimientos comerciales (la 2ª licencia) (art. 2 y 6)
- B. Horarios comerciales (art. 2 y 3 de la Ley Orgánica 2/1996)
- C. Oferta comercial (art. 9 a 12)
- D. La venta con pérdida (art. 14)
- E. El pago a proveedores (art. 17)
- F. Actividades de promoción de venta y otros (art. 18 a 35): es aquí donde se admite aunque restringidamente la actividad comercializadora denominada "venta multinivel". En este sentido, cabe señalar que sólo se admite la existencia de un solo distribuidor entre el fabricante o el mayorista y el consumidor. Por el contrario, las ventas realizadas por el procedimiento llamado "en cadena o piramidal" se prohíben expresamente y se declara expresamente la nulidad de las condiciones contractuales a lo previsto por la Ley.

Siguiendo con un análisis global de esta ley, desde la perspectiva de los artículos que nos atañen, podemos comentar algunos aspectos más, teniendo en cuenta las consideraciones de Vicent Chulia³⁸⁷:

1.- Sistemáticamente, los artículos 22 y 23 merecen dos observaciones fundamentales:

1ª. En primer lugar, regulan dos "*sistemas de venta*" o "*formas de comercio*". Aunque la Ley, erróneamente, los incluye dentro de las "actividades de promoción de ventas".³⁸⁸

2ª. En segundo lugar, se trata de dos modalidades (sistemas) de Venta Directa, Domiciliaria, o de Casa a Casa, o de Puerta a Puerta, realizada fuera de establecimientos comerciales.

La Ley no revela con suficiente claridad esta calificación o emplazamiento sistemático, porque carece de una regulación de conjunto o sistemática de la Venta Directa o Domiciliaria, que

³⁸⁷ Vicent Chulia, F. (Catedrático de Derecho Mercantil). "Ventas Multinivel y Ventas en Pirámide". Libre Competencia y Ley de Ordenación del Comercio Minorista en España". Madrid. Edita Cámara Oficial de Comercio e Industria de Madrid. 1997.

³⁸⁸ Palau Ramírez, F. "La promoción de ventas en el Derecho español", tesis doctoral, Universitat Pompeu Fabra, 1996.

en los últimos tiempos ha alcanzado una importancia extraordinaria, dentro de las múltiples formas de venta minorista sin establecimiento.³⁸⁹

2.- Sobre todo, la Ley omite exigir, para todas las modalidades de venta directa, el requisito general de la previa autorización administrativa, para controlar que se cumplen los requisitos legales y proteger efectivamente a los consumidores.

Por el contrario, la autorización administrativa previa sólo se exige en el artículo 37, con carácter general, para "las actividades objeto del presente Título" (Título III: son las "ventas especiales" enumeradas en el artículo 36 de la Ley, más la franquicia comercial, añadida en el artículo 62). Por lo tanto, sólo se exige para algunas formas de venta directa, tales como las "ventas a distancia" (art. 38).

Pero desde luego la autorización no se exige para las ventas multinivel, aunque el artículo 22 las declara lícitas: por tanto, sin ningún control ni autorización.³⁹⁰

3.- El artículo 18, apartado 1, parece querer definir el "Concepto" de "actividades de promoción de ventas". Pero no lo hace, sino que se limita a enumerarlas. O, mejor dicho, a citar algunas de ellas:

"Tendrán las consideración de actividades de promoción de ventas, las ventas en rebajas, las ventas en oferta o promoción, las ventas de saldos, las ventas en liquidación, las ventas con obsequio y las ofertas de venta directa".

4.- Además, la Ley sólo dedica a la "oferta de venta directa", con carácter general, el Capítulo VII del Título II, que curiosamente tiene un solo artículo. El cual, además, no define el concepto, ni regula la venta directa, sino que se ocupa sólo de un punto, realmente marginal, el de la "Veracidad de la oferta" (que constituye su epígrafe o rúbrica):

³⁸⁹ Mir, J. y Molla, A. "Venta Domiciliaria, Multinivel y Piramidal. Conceptualización y diferenciación". Distribución y Consumo, nº 10, págs. 64 a 75.

³⁹⁰ Tornos Mas, J. y otros. Ordenación del comercio minorista. Comentarios a la Ley 7/1966 y a la Ley Orgánica 2/1996, ambas de fecha 15 de enero. Pág. 202. Barcelona. Edita Praxis, 1992.

"Queda prohibido que, en la oferta al público de mercancías de cualquier clase, se invoque por el vendedor su condición de fabricante o mayorista, a menos que reúna las circunstancias siguientes:

- a) Que, en el primer caso, fabrique realmente la totalidad de los productos puestos a la venta y en el segundo, realice sus operaciones de venta fundamentalmente a comerciantes minoristas.*
- b) Que los precios ofertados sean los mismos que aplica a otros comerciantes, mayoristas o minoristas, según los casos".*

5.- Conclusión: Lo lógico hubiera sido definir el concepto legal de venta directa y los requisitos exigidos para ejercerla y enunciar sus múltiples clases o modalidades, unas lícitas y otras ilícitas, entre ellas las ventas multinivel (que son lícitas) y las ventas en pirámide (que son ilícitas), junto a otras, como ventas por correo, por teléfono, mediante viajes organizados, etc., que, como hemos dicho ya, no menciona la Ley. Esta - repetimos- no las incluye entre las "ventas especiales" del Título III, sino entre las "actividades de promoción de ventas".

6.- Pero sobre todo la Ley incurre en un grave error de concepto, al incluir la venta directa entre las "actividades de promoción de ventas", que son ofertas esporádicas o temporales con condiciones excepcionalmente favorables para el consumidor que no se incorporan ni pueden incorporarse de forma estructural o permanente al precio.

Las "ventas promocionales", con ventajas coyunturales o temporales en las condiciones de oferta, son las ventas en rebajas, las "ventas de promoción" (que el artículo 27 define correctamente, pero con una definición que habría de valer para todas las "actividades de promoción de ventas"), las ventas de saldos, las ventas con obsequios y, por último, (pero tan sólo si rebajan los precios), las ventas en liquidación.³⁹¹

7.- Por el contrario, como hemos dicho, la oferta de venta directa y dentro de ésta, la venta multinivel y la venta en pirámide, no son actividades promocionales, sino "sistemas de

³⁹¹ Palau Ramírez, F. "La promoción de ventas en el Derecho español", tesis doctoral, Universitat Pompeu Fabra, 1996.

venta", porque con ellos el fabricante o mayorista organiza canales permanentes de distribución para sus productos o servicios.

En la Ley 7/1996 de 15 de enero, de ordenación del comercio minorista, publicada en el BOE nº 15, de 17 de enero de 1996, dentro del TÍTULO II: Actividades de promoción de ventas, Capítulo Primero: Generalidades, aparecen los dos artículos de interés para la investigación que nos ocupa³⁹².

Art. 22. Venta multinivel.

1. La venta multinivel constituye una forma especial de comercio en la que un fabricante o un comerciante mayorista vende sus productos o servicios al consumidor final a través de una red de comerciantes y/o agentes distribuidores independientes, pero coordinados dentro de una misma red comercial y cuyos beneficios económicos se obtienen mediante un único margen sobre el precio de venta al público, que se distribuye mediante la percepción de porcentajes variables sobre el total de la facturación generada por el conjunto de los consumidores y de los comerciantes y/o distribuidores independientes integrados en la red comercial, y proporcionalmente al volumen de negocio que cada componente haya creado.
2. Entre el fabricante o el mayorista y el consumidor final sólo será admisible la existencia de un distribuidor.
3. Queda prohibido organizar la comercialización de productos y servicios cuando:
 - a) El beneficio económico de la organización y de los vendedores no se obtenga exclusivamente de la venta o servicio a los consumidores finales sino de la incorporación de nuevos vendedores, o
 - b) No se garantice adecuadamente que los distribuidores cuenten con la oportuna contratación laboral o cumplan con los requisitos que vienen exigidos legalmente para el desarrollo de una actividad comercial.



³⁹² BOE nº 15, de 17 de enero de 1996; corrección de errores en BOE nº 42, de 17 de febrero.

- c) En ningún caso el fabricante o mayorista titular de la red podrá condicionar el acceso a la misma al abono de una cuota o canon de entrada que no sea equivalente a los productos y material promocional, informativo o formativo entregados a un precio similar al de otros homólogos existentes en el mercado y que no podrán superar la cantidad que se determine reglamentaria.

Art. 23. Prohibición de ventas en pirámide.

1. Se prohíbe la venta realizada por el procedimiento llamado "en cadena o piramidal" y cualquier otro análogo, consistente en ofrecer productos o servicios al público a un precio inferior a su valor de mercado o de forma gratuita, a condición de que se consiga la adhesión de otras personas.
2. Se prohíbe proponer la abstención de adhesiones o inscripciones con la esperanza de obtener un beneficio económico relacionado con la progresión geométrica del número de personas reclutadas o inscritas.
3. Las condiciones contractuales contrarias a lo previsto en este artículo serán nulas de pleno derecho.

Finalmente, hemos de destacar que si nos fijamos en la Disposición Final, veremos que según ella, los artículos 22 y 23, éste en sus dos primeros apartados, "serán de aplicación en defecto de la legislación específica dictada por las Comunidades Autónomas". Es decir, cada Comunidad Autónoma con competencia en la materia (prácticamente todas), tras la Reforma de once Estatutos de Autonomía³⁹³, puede definir de otro modo la Venta Multinivel y, si lo cree oportuno, prohibirla, y cada Comunidad Autónoma de éstas puede autorizar la Venta en Pirámide (en contra del artículo 23, apartados 1 y 2), ya que lo único que se declara de competencia estatal^{comentario} es la sanción de nulidad para las condiciones contractuales de la venta piramidal, lo que puede, en un momento dado crear cierta indefensión para los consumidores.

A primera lectura el art. 22 da la impresión de estar escrito a medida, es decir, haciendo una valoración superflua de la actividad de Amway en España, podemos apreciar que se acopla a la

³⁹³ BOE de 25 de marzo de 1994 y art. 1º L. O. 2/96, para Baleares.

^{comentario} Amparándose en la competencia exclusiva del Estado para regular el derecho mercantil de la competencia, resultante del número 6 del artículo 149.1 de la Constitución.

Ley perfectamente. En cambio, esta Ley no menciona nada del Sistema de Apoyo al Marketing Multinivel, que es en nuestra opinión el aspecto más controvertido y quizá menos ético. Esta percepción nos permite suponer que el que estos artículos hayan sido propuestos por la Comunidad Catalana^{comentario}, donde esta ubicada la sede de Amway, pueda haber tenido algún tipo de repercusión.

Siguiendo a Vicent Chulia³⁹⁴ vamos a continuación a comentar los artículos 22 y 23 de la Ley del Comercio Minorista:

Anticipemos una conclusión general evidente. El artículo 23 acierta en la definición y prohibición de la Venta en Pirámide, lo que ciertamente era tarea fácil. En cambio el artículo 22 define mal y, por tanto, regula mal, la venta multinivel, hasta el punto de incurrir en absurdo o "contradictio in terminis", ya que la deja reducida a "venta uninivel", y sólo de este modo la declara lícita. Pero es que para este viaje no hacían falta alforjas.

Lo difícil era deslindar las condiciones en que podría, debería poder, desarrollarse un sistema de ventas o de distribución verdaderamente "multinivel", sin que degenerase en Venta encadenada o en pirámide o "de bola de nieve".

A continuación, y siguiendo a este autor, vamos a desarrollar un análisis exhaustivo de los artículos 22 y 23 de la Ley del Comercio Minorista, ya que éstos son de ámbito nacional, y han servido de inspiración a los legisladores comunitarios en la mayoría de las ocasiones.

Reflejando nuestro análisis en dichos artículos estudiaremos en el apartado "a" el concepto legal y doctrinal de la Venta Multinivel en España, posteriormente, en el apartado "b", se diseccionará la regulación legal de la Venta Multinivel poniendo especial énfasis en su significado concreto, en el apartado "c" estudiaremos la prohibición legal de la venta en pirámide, por último realizamos una valoración de estos artículos de la Ley del Comercio Minorista desde la perspectiva del ordenamiento jurídico vigente.

^{comentario} Se hizo una Proposición de Ley (la 122/22) de Comercio, presentada por el Grupo Parlamentario Catalán (Convergència i Unió), y publicada en el Boletín Oficial de las Cortes Catalanas, Serie B, número 10-1, el 26 de julio de 1993; donde por primera vez se mencionaba la venta multinivel en la propuesta 486. Esta Propuesta volvió a aparecer publicada en el número 10-14 del mismo Boletín, el 11 de octubre de 1994.

³⁹⁴ Vicent Chulia, F. (Catedrático de Derecho Mercantil). "Ventas Multinivel y Ventas en Pirámide". Libre Competencia y Ley de Ordenación del Comercio Minorista en España". Madrid. Edita Cámara Oficial de Comercio e Industria de Madrid. 1997.

Entramos ahora en un análisis más concreto de ambos artículos, el 22 y 23, fragmentado en cuatro fases:

a. Concepto legal y doctrinal de la venta multinivel

A la hora de analizar el concepto legal y doctrinal de la Venta Multinivel nos encontramos con que existen varios aspectos relevantes:

- 1.- El artículo 22 de la Ley, bajo el epígrafe "Venta multinivel", en su apartado 1, intenta definir este sistema de venta, de forma extraordinariamente descriptiva pero, paradójicamente, insuficiente y, lo que es peor, errónea.
- 2.- Naturalmente, los primeros comentarios deben dirigirse a analizar esta definición y valorar si ha captado adecuadamente la esencia de este sistema de venta, distinguiéndolo adecuadamente del sistema de venta piramidal, con el que a veces tiende a confundirse y en el que en la práctica puede degenerar.

La definición legal acierta, en primer lugar, al calificar la "venta multinivel" como "una forma especial de comercio", o, lo que es lo mismo, como un "sistema de venta". Si bien con ello pone al descubierto la errónea ubicación de este artículo y del artículo 23 en el Título II, "Actividades de promoción de ventas". En segundo lugar, se refiere la venta multinivel tanto a la *distribución de productos* (venta, propiamente dicha), *como de servicios* (y, en este sentido, puede abarcar la distribución de seguros sometida a la Ley 9/1992 de 30 de abril, de mediación de seguros, que permite la organización de redes secundarias, mediante el nombramiento de Subagentes (por los Agentes) y de colaboradores mercantiles (por los Corredores Titulados de Seguros)). En tercer lugar sólo admite *comerciantes o agentes independientes*.

Sin embargo, el artículo 22 de la Ley da una definición tan genérica de este sistema de venta que podría aplicarse a cualquier otro sistema o red de distribución. Sobre todo, porque omite el elemento fundamental, que es la noción de "multinivel" o escalonamiento: es decir, el hecho de que el vendedor del primer nivel selecciona y organiza a otros vendedores independientes, participando con ellos en los beneficios que se obtengan de la participación en la facturación del volumen global resultante, distribuyéndose entre sí un único margen comercial.

3.- Basta para comprobarlo transcribir algunas de las definiciones más conocidas de la venta multinivel procedentes de los especialistas en "marketing", que hemos leído en el apartado "IV.1. Conceptualización" de la presente Tesis Doctoral.

4.- En definitiva, la venta multinivel es un sistema de venta directa, de fabricante a consumidor, cuyo éxito no depende tanto de las ventas que realiza el vendedor personalmente cuanto de su capacidad para organizar, como "auspiciador" o "captador", una red de nuevos vendedores en un "nivel" inferior obteniendo aquel ingresos por las ventas personales y por las comisiones y bonificaciones ("rappel por volumen total de ventas" de su "organización"), sobre las ventas de los niveles inferiores, beneficiándose todos los miembros de la red en proporción a su dedicación. En general, no se exigen mínimos de venta ni tampoco el pago de una aportación económica *directa*, o *indirecta* (por ejemplo, compra de un stock de productos, sin derecho a recompra), para entrar en la red u organización.

Las motivaciones para adherirse al sistema pueden ser tres, separada o conjuntamente: obtener productos de *consumo más baratos*; obtener *comisiones de las propias ventas*; y *crear una organización de ventas con niveles inferiores*.³⁹⁵

5.- La venta en pirámide o encadenada, que recibe gran variedad de denominaciones, algunas indicando su carácter engañoso, es también, en su estructura, un sistema de ventas multinivel: el fabricante o mayorista contrata entre sus propios clientes o consumidores a un conjunto de "distribuidores directos" (primer nivel), los cuales se convierten en "vendedores" de los productos o servicios y en "auspiciadores" de otro nivel de clientes/vendedores organizados por los primeros (segundo nivel). A continuación, cada uno de estos nuevos consumidores/vendedores, está facultado a organizar su propia red de vendedores. Y así sucesivamente.

También hay, o puede haber, coincidencia entre ambos sistemas de venta en la exaltación del "ánimo de lucro", extendido a los clientes o consumidores, para convertirlos en distribuidores independientes, como verdadera caricatura de la expansión del ánimo de lucro a todas las clases sociales que destacaba Georges Ripert en su célebre libro "Aspects juridiques du capitalisme

³⁹⁵ Mir, J. y Molla, A. "Venta Domiciliaria, Multinivel y Piramidal. Conceptualización y diferenciación". Distribución y Consumo, nº 10, págs. 69 a 71.

moderne", publicado en París en 1947. Una especie de nueva "febre d'or", que intentan contagiar el fabricante y el "organizador" de la red ("vendedor directo"), que se abastece de aquel, en el primer "nivel", a los acólitos que incorpora al nivel inferior, y cada uno de éstos a sus respectivos acólitos, haciendo que "el enriquecerse pase a ser un objetivo central de su vida", pudiéndolo conseguir, además, de manera fácil, "dedicando unas pocas horas a la semana" (verdadera expansión, en caricatura, de la "cultura del pelotazo").

Dadas estas coincidencias, no es extraño que resulte difícil distinguir en la práctica -y, consiguientemente, en la Ley- entre sistema de distribución multinivel lícito e ilícito. Reservando al primero la expresión "venta multinivel" y al segundo "venta en pirámide".

6.- Las definiciones que la ciencia del Marketing dan de la venta en pirámide, como sistema "ilícito", desleal o ilegal, son también muy variadas, como hemos visto en el apartado "IV.1.6. Venta Piramidal".

Como recordamos, en definitiva, la venta en pirámide *viene a ser* un sistema de venta multinivel degenerado, como -según Aristóteles- la autocracia es una degeneración de la monarquía y la demagogia es una degeneración de la democracia. Su ilicitud proviene de que, por puras razones matemáticas, el sistema no llegará a beneficiar a los últimos acólitos o "inversores", mientras que éstos sí que habrán pagado su aportación patrimonial, sin recibir nada a cambio a diferencia de lo que ocurre en la franquicia.

Por tanto, incluye un engaño, por falta de causa jurídica en el pago de dicha "inversión". Por eso, con razón, como comenta Vicent Chulia, el legislador alemán lo ha incluido entre los supuestos delictivos de prácticas desleales por engaño.³⁹⁶

³⁹⁶ Vicent Chulia (Catedrático de Derecho Mercantil) recomienda ver Baumbach, A. y Hefermehl, W., "Wettbewerbsrecht", 17ª. ed., Beck'sche Verlagsbuchhandlung, München 1993, págs. 1066 a 1070, comentario a artículo 6,c) de la Ley de competencia desleal. Esta norma califica como desleal y sanciona la que denomina "Progressive Kundenwerbung". Castiga con pena de hasta dos años o con multa a "aquel que en el tráfico económico por sí mismo o a través de otros se dedica a ofrecer la promesa a los no comerciantes, de la entrega de mercancías, servicios o derechos, para el caso de que le proporcionen otras personas para el suministro de negocios similares, a las cuales según esta clase de publicidad también se les ofrecen similares ventajas por una correspondiente obtención de más clientes. Se equipara a no comerciantes a aquellas personas cuya actividad económica no exige la forma y volumen de una empresa organizada en forma mercantil". La doctrina justifica la incorporación de este tipo delictivo en la Ley en 1986 en base a que finge grandes posibilidades de ganancia, aprovechándose de la pasión del cliente o consumidor por el juego, y porque no eran suficientes las normas que en el Código Penal alemán castigan la apuesta (pública) y la estafa (arts. 286 y 263 CP). (EMMERICH, V. "Das Recht des unlauteren

Hace algunos años, las revistas de las asociaciones y cooperativas de consumidores españolas se hicieron eco de la expansión de la Venta Piramidal y pusieron sobreaviso de los peligros que comportaba, analizando especialmente el caso "AMWAY", aunque se demostró finalmente que se trataba de venta multinivel, lícita.³⁹⁷

Recordemos que los especialistas en Marketing señalan como principales diferencias entre la venta multinivel y la venta en pirámide las siguientes:

1º) La primera es legal y la segunda ilegal.

2º) La primera basa su estrategia en descuentos por el volumen de ventas realizadas, por ello le dedica gran atención a todo su entorno comercial, así como a la calidad de los productos comercializados; mientras que la venta piramidal vende el reclutamiento, el entrar a formar parte de la organización, ahí radica su principal fuente de ingresos, en las cuotas de los captados, por ello le dedica poca importancia a las técnicas de venta y a los propios productos, los cuales no pasan de ser una mera justificación.

3º) La venta multinivel no requiere el desembolso de grandes cantidades económicas al comenzar a trabajar ni posteriormente, en caso de comprar algunas existencias de difícil salida al mercado, existe pacto de recompra; en la venta piramidal es necesario realizar fuertes desembolsos económicos y, además, no hay pacto de recompra. Desde un punto finalista o de "causa" del negocio jurídico entre organizador de la red y cada uno de los vendedores, lo más importante, que también destacan los especialistas en Marketing, es que en la venta en pirámide la calidad, precio y otras condiciones de las mercancías queda en un segundo plano, ya que la finalidad perseguida es "cegar" ("aveugler") o "pescar" a los destinatarios

Wettbewerbs", 4ª ed., Munich, 1995, pp. 189-190; VON GAMM, "Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb", 3ª ed., Köln, 1993, págs. 386-388).

³⁹⁷ Ver "OCU - Compra Maestra", nº 128, abril 1991, págs. 38 a 40; y "EROSKI", nº 154, septiembre de 1991, págs. 13 a 15, que informaba que AMWAY poseía ya una red de 60.000 distribuidores y se preguntaba: "¿Secta o empresa?"; destacando que los productos distribuidos eran mucho más caros que los existentes en el mercado. La OCE presentó una querrela por delito monetario y por estafa contra "AMWAY España, S.A." ante el Juzgado Central de Instrucción número tres de la Audiencia Nacional (diligencias previas, proced. núm. 17/92-1), procedimiento que ha tenido numerosos avatares (ver la STC 326/1994, BOES enero y febrero 1995, nº 165 y 166). Finalmente el juzgado resolvió archivar las actuaciones, por no ser los hechos constitutivos de infracción penal, por Auto de 26 de octubre de 1995.

de la oferta con el anzuelo de obtener grandes beneficios inmediatos, cuya realidad se demuestra matemáticamente imposible.³⁹⁸

7.- El artículo 22 de la Ley no define acertadamente la venta multinivel debido al apresuramiento de su redacción en el último momento, en el Senado. Hasta su redacción definitiva,³⁹⁹ la regulación de la venta multinivel figuraba en los apartados 1 y 4 de un artículo con el epígrafe "Prohibición de ventas en pirámide", que se añadían al actual texto del artículo 23 y que perseguían, al igual que el actual artículo 22, excluir de la prohibición de las ventas en pirámide a las ventas multinivel, si bien definiendo a éstas con bastante corrección.

El apartado 1 del artículo proyectado decía:

"1.La venta multinivel constituye una forma especial del comercio en la que un comerciante mayorista vende sus productos o servicios a otros comerciantes agentes independientes, estructurados en varios niveles pero coordinados dentro de una misma red comercial, quienes a su vez venden los productos o servicios, bien directamente a los consumidores finales o bien a otros comerciantes o agentes independientes, que se integran en dicha red comercial y se benefician de bonificaciones, comisiones u otras contraprestaciones en función de su volumen individual, conjunto o acumulado de compras..."

Esta definición legal incluía de forma relevante la noción de red de distribución: "otros comerciantes agentes independientes, estructurados en varios niveles, pero coordinados dentro de una misma red comercial"; y la *comunidad de fin*, en cuanto a que todos participan en los beneficios del servicio de distribución prestado en función de su volumen de ventas, no sólo el individual o personal, sino también el acumulado en los niveles inferiores organizados por cada uno de ellos.

³⁹⁸ Mir, J. y Molla, A. "Venta Domiciliaria, Multinivel y Piramidal. Conceptualización y diferenciación". Distribución y Consumo, nº 10, pág. 75.

8.- El apartado 4 del artículo proyectado decía:

4. *Queda prohibido organizar la comercialización de productos y servicios, a través de técnicas multinivel o similares, cuando:*

- a) *El beneficio económico de la organización y de los vendedores no se obtenga exclusivamente de la venta o servicio distribuido a los consumidores finales sino de la incorporación de nuevos vendedores.*
- b) *No se garantice adecuadamente que los distribuidores cuenten con la oportuna contratación laboral o cumplan con los requisitos que vienen exigidos legalmente para el desarrollo de una actividad comercial.*
- c) *Exista la obligación de realizar una compra mínima de los productos distribuidos por parte de los nuevos vendedores sin pacto de recompra en las mismas condiciones".*

De estas tres prohibiciones concretas, de cláusulas contractuales características que convertirían el sistema de venta multinivel en venta encadenada o en pirámide, el artículo 22 de la Ley sólo transcribe literalmente los apartados a) y b). El apartado c) del artículo proyectado se transcribe con un texto ampliado, que aumenta el *sentido objetivo* de los requisitos de acceso a la *red* multinivel, como exige el Derecho de defensa de la competencia respecto de las *redes de distribución selectiva*, además de prohibir el factor especulativo del *canon de entrada*, en *stocks*, sin pacto de recompra. En cambio, en contraste con el artículo proyectado, hallamos tres fundamentales diferencias, que han convenido la norma definitiva en un *incomprensible disparate*:

1º) Desaparece en la definición el requisito o presupuesto de organización de ventas en varios niveles de vendedores.

2º) Por si ello no fuera suficiente, además, dicha organización de ventas, escalonada o en cascada, se prohíbe textuamente: El apartado 2 de artículo 22 dice que:

³⁹⁹ Introducida en el Dictamen de la Comisión de Industria, Comercio y Turismo del Senado (BOCE, 27 de noviembre de 1995).

"Entre el fabricante o el mayorista y el consumidor final sólo será admisible la existencia de un distribuidor". Con ello, el plural "comerciantes y/o agentes distribuidores independientes" queda reducido al singular, de un solo distribuidor.

3º) Se suprime una norma que hubiera servido mucho para deslindar entre redes multinivel lícitas o no fraudulentas y las ilícitas (en pirámide), cual era la prohibición de aprovisionamiento mínimo de mercancía por el nuevo acólito sin pacto de recompra en las mismas condiciones, si se ve imposibilitado de colocarlas o si deja la red. Es este complemento muy importante de la prohibición de exigir una "inversión", que viene establecida por el artículo 22, en su apartado 3, letras a) y c) como veremos.

b. La regulación legal de la venta multinivel

A través del estudio de los artículos 22 y 23 de la Ley del Comercio Minorista, podemos obtener varias conclusiones importantes para el desarrollo de nuestra investigación:

1. El artículo 22, en sus apartados 2 y 3, establece límites legales a la organización de redes de ventas multinivel. Con ello suministra materiales para definir, y prohibir, la venta en pirámide. El apartado 2 dispone:

"Entre el fabricante o el mayorista y el consumidor final sólo será admisible la existencia de un distribuidor".

Esta norma parece querer impedir que bajo el aspecto de un sistema de venta multinivel se esconda un sistema de venta piramidal, en el que el objetivo de expandir las ventas se sustituya por el de reclutar revendedores organizando una gran "bola de nieve" (del francés *"vente à la boule de neige"*). Pero, como hemos dicho antes, la norma es errónea, puesto que prohíbe lo que es esencial en la venta multinivel.

2. El apartado 3 del mismo artículo añade otras prohibiciones:

"3. Queda prohibido organizar la comercialización de productos y servicios cuando:

- a) *El beneficio económico de la organización y de los vendedores no se obtenga exclusivamente de la venta o servicio distribuido a los consumidores finales sino de la incorporación de nuevos vendedores, o*
- b) *No se garantice adecuadamente que los distribuidores cuenten con la oportuna contratación laboral o cumplan con los requisitos que vienen exigidos legalmente para el desarrollo de una actividad comercial.*
- c) *En ningún caso el fabricante o mayorista titular de la red podrá condicionar el acceso a la misma al abono de una cuota o canon de entrada que no sea equivalente a los productos y material promocionar, informativo o formativo, entregados a un precio similar al de otros homólogos existentes en el mercado y que no podrán superar la cantidad que se determine reglamentariamente".*

En cada una de estas prohibiciones la Ley intenta impedir, igualmente, que el sistema de venta multinivel degenere en venta piramidal, reforzando los caracteres diferenciales que refuerzan el carácter lícito del primero frente al segundo.

- 3. La organización, dice el apartado a) es decir, el fabricante o mayorista y los vendedores sólo pueden recibir un "beneficio económico", quiere decir contraprestación económica: no se les garantiza un beneficio empresarial, por las ventas realizadas o servicios distribuidos. Toda retribución en concepto de incorporación de uno o más vendedores no sólo será ilícita sino que hará ilícito todo el sistema.
- 4. Los distribuidores, parece querer decir el apartado b), pueden establecer con el fabricante o con el mayorista, bien la condición de trabajadores por cuenta ajena, "representantes de comercio", o bien la de distribuidores o agentes. Aunque la primera previsión se contradice con la exigencia de que sean "distribuidores... independientes". En ambos casos deberán hallarse en situación legal: dados de alta en la Seguridad Social en el primer caso, o dados de alta en Licencia Fiscal y al corriente en el cumplimiento de otros deberes legales de los comerciantes independientes -llevanza de la contabilidad, de los libros de facturas de IVA, pagos a cuenta del IRPF por actividades profesionales, etc.-. La norma intenta impedir que mediante este sistema de ventas se incurra en competencia desleal por violación de normas, obteniendo con ella una ventaja comercial, frente a otros sistema de distribución escrupulosos con la ley. (art. 15 Ley 3/1991, de competencia desleal).

5. Por último, el apartado c) prohíbe al fabricante o mayorista organizador de la red, el cobro de ningún canon por la mera incorporación a la red. Sólo será lícito el cobro y, con ello, el sistema de venta, si se hace en contraprestación de documentación o formación recibida por el vendedor. De nuevo aquí se establece una barrera infranqueable que impide la degeneración en sistema de venta piramidal (por ejemplo, AMWAY fue acusada, al parecer falsamente, de percibir 4.000 pesetas por incorporación, más 2.000 pesetas cada año si la relación contractual continuaba). Si es cierto que para pertenecer al negocio de Amway hay que pagar un dinero, que no supera las veinte mil pesetas. Pero por este dinero le dan al distribuidor material de formación y un kit con los productos más vendidos de la marca^{comentario}.
6. La norma da por supuesto que la incorporación a la red no le da "nada" al vendedor, a diferencia de lo que ocurre con una franquicia a la cual el artículo 62 de la Ley dedica un extenso artículo, aunque visiblemente insuficiente para regular este contrato. En él, "una empresa, el franquiciador, a cambio de un precio, cede a otra, denominada franquiciado, el derecho a la explotación de un sistema propio de comercialización de productos o servicios". Este sistema debe quedar suficientemente descrito en la información previa dada por escrito al franquiciado (art. 62, apartado 3). Si no fuera así, estaríamos ante una "franquicia vacía". Pues bien, el artículo 22.3.c de la Ley presume que en el sistema de venta multinivel se produce un supuesto similar a una "franquicia vacía", salvo que el vendedor que se adhiere a la red reciba "documentación" o "formación", y, naturalmente, que éstas tengan un valor efectivo, lo cual, es relativamente difícil de comprobar.

c. La prohibición legal de la venta en pirámide

La Ley, aunque con retraso frente a otros países, e incluso comunidades autónomas como Aragón, pone de manifiesto la prohibición del sistema de venta piramidal o en cadena. Podemos desglosar esta prohibición en varios puntos:

^{comentario} Estos requisitos de entrada son analizados en el apartado "Análisis deontológico de Amway" que exponemos a continuación.

- A. El artículo 23 de la Ley confirma lo que ya antes los profesores de Marketing daban por supuesto, es decir, el carácter "ilegal" de la venta en pirámide, aunque no precisaban sobre la base de qué precepto era ilegal.⁴⁰⁰
- B. El estudio de las cláusulas o condiciones contractuales prohibidas contenidas en el artículo 22, apartados 2 y 3, de la Ley, ya nos anticipaba el contenido del artículo 23, por la sencilla razón de que lo que es ilícito en un sistema denominado "venta multinivel", lógicamente también lo es y anticipa, en esencia, lo que es un sistema de "venta en cadena o piramidal".
- C. Ahora bien, en el artículo 23 la declaración de ilicitud de aquellas cláusulas o condiciones contractuales se realiza mediante dos formulaciones: La primera se refiere a la oferta de productos o servicios "al público" a cambio de conseguir la adhesión efectiva de otras personas al sistema de "venta en cadena o piramidal", en escalones inferiores. La otra reitera la prohibición, refiriéndose a la oferta ("proposición") de obtener un beneficio económico como consecuencia de la progresión geométrica de personas (consumidores-vendedores) reclutadas o inscritas.
- D. La norma es imprecisa en cuanto a los sujetos a los que va dirigida. Parece que pueden violarla los fabricantes, comerciantes, mayoristas e incluso minoristas, e incluso pequeños empresarios que carecen de la condición de comerciante (artesanos de manufacturas de artesanía y de complementos de otros productos y de servicios: por ejemplo, de reparación). En cambio, no parece que pueda aplicarse a los agricultores y ganaderos. En cuanto a la persona que puede ser víctima de una oferta de venta piramidal, tiene que ser necesariamente un consumidor, a quien se le invita no obstante a incorporarse a la red, como distribuidor, en virtud de contrato laboral o de contrato de distribución.
- E. Especial impacto tiene la modalidad denominada venta de bola de nieve o piramidal, en la cual la ventaja ofrecida al primer consumidor, si consigue atraer a un número determinado de compradores, es el suministro gratuito de la mercancía o servicio solicitados por él. Al primer consumidor contactado le parece muy fácil conseguir aquel objetivo, pero los sucesivos lo tendrán cada vez más difícil. Para proteger a los consumidores para que no caigan en esta ingenuidad de convertirse en "distribuidores", aunque sea en forma limitada no

⁴⁰⁰ Mir y Mollá, "Venta domiciliaria, multinivel y piramidal", cit., págs. 64 a 75: "Al elegir una empresa de venta multinivel debe estar seguro que la empresa que elige es una empresa de venta multinivel y no una empresa ilegal de venta piramidal... la venta multinivel es legal y la piramidal no" (pág. 75).

basta el Derecho Civil. Tampoco es suficiente la posibilidad de reprimir esta conducta como estafa (art. 248-I Código Penal). Por ello esta figura ha sido objeto de prohibición y sanción penal en Alemania, en las normas especiales de represión de la competencia desleal, definiéndola como un "supuesto de peligro abstracto de daño", sin tener que comprobar si el cliente sufre efectivamente el engaño.

- F.* Como las condiciones contractuales contrarias a esta norma son nulas de pleno derecho, el sistema podrá subsistir en la medida en que queda convertido en sistema de venta multinivel, suprimiendo el cobro de la cuota de incorporación o reconociendo el derecho de los revendedores a la recompra de su *stock*.

d. Valoración de los artículos 22 y 23 de la Ley de Comercio Minorista desde la perspectiva del ordenamiento jurídico vigente

Sí se efectúa una valoración de los artículos de interés, de la Ley de Comercio Minorista, para la consecución de la investigación de esta Tesis, desde la perspectiva del ordenamiento jurídico vigente, podemos llegar a las siguientes deducciones:

1. La valoración de la regulación de la venta multinivel y de la venta en pirámide en la Ley de Comercio Minorista puede hacerse desde la doble perspectiva del Derecho de los contratos y del Derecho de la competencia.
2. En el *Derecho de los contratos* se inserta en el *concepto amplio de los contratos de distribución, caracterizado por dos notas fundamentales*:

- 1ª) tener por objeto tanto productos como servicios (por lo que nos alejamos definitivamente de la visión del contrato de distribución como contrato de "venta en exclusiva"); y
- 2ª) incluir tanto los contratos de distribución en sentido estricto, en los que un comerciante compra en firme productos de la marca para revenderlos obteniendo el lucro derivado de la diferencia de precios entre compra y reventa, y los contratos de agencia. Incluyendo entre éstos, además, tanto el contrato de agencia regulado en la Ley 12/1992 como el contrato de agencia de seguros, el contrato de subagencia de seguros regulados por la Ley 9/1992, que invoca la Ley 12/92 sólo con carácter

supletorio; e incluso el posible contrato de agencia estipulado por el Corredor de Seguros Colegiado y cada uno de sus "colaboradores mercantiles".

La red de ventas multinivel no deja de incluir también aspectos asociativos, ya que crea un sistema de fuerte colaboración y comunidad definido en cuanto a participación en los beneficios por márgenes comerciales, comisiones y "rappels".

Igualmente, en la venta en pirámide se habría de examinar el aspecto societario que supone la aportación o "inversión" de cada acólito. Pero el examen es innecesario dado el carácter ilícito, causa ilícita, del contrato o, si se prefiere, de la cláusula correspondiente, dejando subsistente el contrato como forma de venta multinivel. Pero, además, -aunque con cierta oscuridad- los artículos 22 y 23 no descartan que la red u organización multinivel pueda organizarse en base a vendedores reclutados mediante un contrato laboral.

Lo único que exige la Ley es que en ambos casos se cumplan todas las disposiciones legales.

Por último, dada la ilicitud administrativa y no penal (salvo lo que dice el art. 63-1) de la venta en pirámide, las ventajas efectivamente ingresadas en el patrimonio del consumidor podrán ser recuperadas por el comerciante. El art. 65 de la Ley del Comercio Minorista que la califica como falta grave (apartado I-h), no determina la nulidad (ni siquiera por falta de documento del contrato: ver apart. 2). Procederá la conversión en contrato de venta multinivel.

3. Desde el punto de vista del *Derecho de la competencia*, tanto el sistema de venta multinivel como el de venta en pirámide pueden originar restricciones a la competencia, prohibidas por el art. 1 LDC y 85.1 TCE. Pero como "acuerdos de distribución" no pueden acogerse a ninguno de los Reglamentos de exención en bloque promulgados por la Comisión CE y vigentes en España para el ámbito de aplicación de la LDC por virtud del Real Decreto 157/92.
4. La Ley de competencia desleal puede ser de aplicación también a las ventas multinivel si incurren en prácticas desleales y, especial en la venta en pirámide. A éstas se aplicará desde una doble perspectiva. En primer lugar, como un supuesto de violación de la cláusula general del artículo 5 de la Ley, puesto que habiendo sido declarada ilícita por la Ley de

Comercio Minorista no cabe duda de que va en contra de la buena fe. En segundo lugar, ambas normas podrán constituir el supuesto de competencia desleal por violación de normas del art. 15-II de la Ley, puesto que no cabe duda que tienen por objeto la regulación de la competencia.

5. Por último, la norma que establece la prohibición de venta piramidal y los requisitos legales que deben cumplirse para la licitud de la venta multinivel no puede considerarse una norma estatal equivalente a las restricciones a las importaciones, contraria a la libre circulación de mercancías y de servicios, a la vista de la más reciente jurisprudencia del Tribunal de Justicia de la Comunidad Europea.⁴⁰¹

❧ B. La Ley de Comercio Interior de Andalucía.

En la Ley 1/1996, de 10 de enero, del Comercio Interior de Andalucía⁴⁰², nos encontramos con que en su Capítulo III: Ventas Promocionales, menciona la Venta Piramidal. En primer lugar, debemos destacar que, al igual que en la "ordenación del comercio minorista" estudiada en el apartado anterior, el artículo que regula la Venta en Cadena o Pirámide, esta, inadecuadamente contenido en el Capítulo III sobre "ventas promocionales" (existiendo el Capítulo 2º: ventas fuera del establecimiento comercial). Lo que determina una serie de problemas legales, que hemos analizado ya, y en los que nos vamos a ahondar por considerar que ya están suficientemente tratados. Mas, consideramos importante transcribir no sólo el artículo que nos incumbe, sino el que delimita el concepto de "venta promocional", sección en la que esta incluida la Venta Piramidal:

Art. 43. Concepto

1. Son ventas promocionales todas aquellas que ofrezcan a los consumidores productos en condiciones más ventajosas que las habituales en el comercio, mediante descuentos, regalos, premios o cualquier otro tipo de incentivos.
2. Se consideran ventas promocionales, especialmente, las ventas con prima, las ventas en rebaja, las ventas de saldo y las ventas en liquidación.

⁴⁰¹ Palau Ramírez, F. "La promoción de ventas en el Derecho español", tesis doctoral, Universitat Pompeu Fabra, 1996. (Quien se muestra crítico con esta doctrina autolimitativa del Tribunal de Justicia)

⁴⁰² BOJA nº 7, de 18 de enero de 1996.

3. Toda venta promocional que, aún anunciándose con distinta denominación, reúna las características de cualquiera de las modalidades previstas en esta Ley, se entenderá asimilada a la misma y quedará sujeta a su regulación específica.

Y, tres artículos más adelante nos encontramos con el que nos atañe:

Art. 46. *Venta en cadena o pirámide*

1. Queda prohibida la llamada venta en cadena o pirámide, consistente en ofrecer a los consumidores productos a precios reducidos, e incluso, gratuitos, condicionando la oferta a que el consumidor consiga, directa o indirectamente, para el vendedor o para un tercero, otros clientes o un determinado volumen de venta.
2. Está prohibido utilizar la mediación de consumidores en las prácticas de ventas en cadena o pirámide.

El artículo, publicado una semana antes que el de ámbito nacional, tiene como curiosidad principal, el contrasentido de "prohibir la venta piramidal" y posteriormente, en el apartado 2, "utilizar los consumidores en su práctica", la cual recordemos esta prohibido. Aunque, por otro lado, cabe destacar, que se separa a los consumidores y se les trata como víctimas, aunque forman parte de ellas; cuestión que no ocurre igual en la legislación que expondremos a continuación de Aragón. También tenemos que señalar que esta Ley esta reproducida de la Ley catalana.

❧ C. La Ley de Ordenación de la Actividad Comercial en Aragón.

La legislación de Aragón incluye normativa referente a la Venta Multinivel en su Ley 9/1989, de 5 de octubre, de ordenación de la actividad comercial en Aragón, y se puede leer en el Boletín Oficial 108.

La Venta Multinivel la encontramos dentro del TITULO V: Modalidades especiales de venta, incluida en el Capítulo I: De las ventas no sedentarias.

Art. 25.

1. Quedan prohibidas las ventas en cadena así como la participación en las mismas.

2. Se consideran ventas en cadena, en pirámide o bola de nieve aquellas en las que el vendedor ofrece sus bienes, productos o servicios a los posibles clientes haciendo depender una reducción de su precio o, incluso, su eventual gratuidad del número de clientes o del volumen de ventas que a su vez aquél consiga, ya sea directa o indirectamente, bien para el organizador o para un tercero.

Es de apreciar que esta Ley es del año 89, y respecto a eso, es gratificante observar que Aragón estaba legislando ya en esa época la Venta Piramidal. Lo que se considera algo confuso es su definición, ya que no sólo en la venta piramidal se obtiene una reducción del precio dependiendo del volumen de ventas; es conocido el sistema de "rappel" que ofrecen muchas empresas consistente en grandes descuentos condicionados a grandes cantidades de compra.

Debemos comentar, respecto al art. 25.1, que no consideramos necesaria la inclusión de "la participación en las mismas", ya que precisamente las personas sobre las que se comete fraude y estafa son aquellas que por su baja condición socio-económica entran a formar parte de la pirámide, sin ser conscientes del engaño al que se le esta sometiendo. También hay que decir sobre este artículo que al prohibir las ventas en cadena, esta, sin duda, guiado por el objetivo básico de protección de los consumidores y usuarios, mas por este motivo también, es confusa la implicación del propio consumidor, ya que prohíbe "la participación en las mismas". Esta confusión, es debida al hecho notorio de que muchas personas que han participado en esta modalidad de estafa, desconocían el tipo de empresa del que entraban a formar parte. Aunque el desconocimiento de la Ley no exime de su cumplimiento, creemos que en este caso la Ley es demasiado intolerante.

Sobre este artículo recayó posteriormente un recurso de inconstitucionalidad en 1993, juzgado por el Tribunal Constitucional. Este recurso lo analizamos más tarde en el apartado de "jurisprudencia".

Q D. Ley de Regulación del Comercio Interior de Cataluña

La Ley de 29 de noviembre de 1991, número 23/1991 fue publicada en el BOE del 24 de enero de 1992, núm. 21, pág. 2331; teniendo por objeto la regulación, desde el punto de vista administrativo, de aspectos básicos del comercio interior, con la finalidad de ordenar las reglas de juego para el ejercicio de la actividad comercial en el ámbito de Cataluña. Al mismo tiempo que un instrumento en la lucha por los derechos de los consumidores.

En el Capítulo III.- Modalidad de venta y prácticas comerciales, nos encontramos con una regulación de la Venta en Cadena o en Pirámide en su artículo 18.

Art. 18.

1. Se consideran ventas en cadena o en pirámide cualquier tipo de venta que consista en ofrecer a los consumidores productos o servicios a precio reducido o incluso gratuito, condicionando las ventajas prometidas a que el consumidor a quien se dirige la oferta consiga, directa o indirectamente, otros clientes o un determinado volumen de ventas.
2. Está prohibido utilizar la mediación de los consumidores en las prácticas de las ventas en cadena o pirámide.

En esta Ley emitida por la Presidencia de la Generalidad de Cataluña se plantea una definición bastante confusa de la Venta Piramidal, ya que en Venta Multinivel ya sabemos que "la ventaja prometida" (ganar cierta cantidad de dinero) viene condicionada por auspiciar a nuevos distribuidores, mas no es una condición obligatoria. Al mismo tiempo, los productos al distribuidor en multinivel vienen a un precio reducido respecto a la venta al público, ya que existe un lógico margen de beneficio. El segundo apartado es de una complejidad tal, que hace suponer que el legislador tenía ciertas carencias de conocimiento de lo que en realidad quería legislar.

Posteriormente a esta Ley, el Decreto Legislativo del 9 de marzo de 1993, núm. 1/1993, emitido por la Presidencia de la Generalidad de Cataluña y publicado en el B.O. Generalitat de Catalunya del 21 de mayo de 1993, núm. 1748, se refería a la Venta en Cadena o en Pirámide en el artículo 33, en los mismos términos que la Ley del 91, lo cual, es, a nuestro entender, un desatino, ya que como hemos visto la Ley estaba conceptualizada erróneamente.

⌘ E. Ley de Comercio del País Vasco.

La Ley de Comercio del 27 de mayo de 1994, núm. 7/1994, publicada en el BOPV del 13 de junio de 1994, núm. 111, en su CAPITULO III.- Prácticas comerciales especiales contempla la Venta en Cadena o en Pirámide. Mas el texto es una transcripción de la Ley Catalana del 29-11-91 como podemos observar:

Art. 30. Venta en cadena o en pirámide

1. Se entiende por venta en pirámide o en cadena cualquier tipo de venta en la que se ofrece a los consumidores o usuarios productos o servicios a precio reducido e incluso gratuito a condición de que éstos consigan, directa o indirectamente, otros clientes o un determinado volumen de ventas.
2. Queda prohibida la mediación de los consumidores o usuarios en las prácticas en cadena o piramidales.

Los comentarios acerca de este artículo, al ser el mismo que el catalán, están contemplados en líneas anteriores.

🔗 F. Legislación de futura relación con el Marketing Multinivel.

En relación con los cambios que se producirán, probablemente a mediados del año 2001, existe un grupo de normas y legislación que va a afectar al Marketing Multinivel o Marketing de Redes. Esta normativa es la referente al Comercio Electrónico.

En primer lugar, debemos mencionar la Directiva 2000/31/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de 8 de junio de 2000, relativa a determinados aspectos jurídicos de los servicios de la sociedad de la información, en particular el comercio electrónico en el mercado interior, esto es, la Directiva sobre el comercio electrónico.

El 8 de junio de 2000 se aprobaba la Directiva 2000/31/CE del Parlamento Europeo y del Consejo relativa a determinados aspectos jurídicos de los servicios de la sociedad de la información, en particular el comercio electrónico en el mercado interior (Directiva sobre el comercio electrónico). El objetivo de la Directiva es contribuir al correcto funcionamiento del mercado interior garantizando la libre circulación de los servicios de la sociedad de la información entre los Estados miembros, y estableciendo garantías claras para permitir el desarrollo del comercio electrónico. No obstante, se permite que, en determinadas materias, la legislación del Estado miembro pueda modular e, incluso, incrementar esas garantías.

El Capítulo I incluye las “Disposiciones generales”, abarcando el objetivo y ámbitos de aplicación, las definiciones que afectan a la Directiva y las medidas a adoptar en el mercado interior.

En el Capítulo II se enmarcan los “Principios”, englobados en varias secciones: la primera, “Régimen de establecimiento y de información”, incluye el principio de no autorización previa y la información general exigida; la segunda, “Comunicaciones comerciales”, concreta la información exigida, la comunicación comercial no solicitada y las profesiones reguladas; la tercera, “contratos por vía electrónica”, regula el tratamiento de los contratos por vía electrónica, la información exigida y la realización de un pedido; la cuarta, “Responsabilidad de los prestadores de servicios intermedios”, abarca la mera transmisión, la memoria tampón (caching), el alojamiento de datos y la inexistencia de obligación general de supervisión.

En el Capítulo III titulado “Aplicación” explica los códigos de conducta, la solución extrajudicial de litigios, los recursos judiciales, la cooperación y las sanciones.

En el Capítulo IV, “Disposiciones finales” se encuentran los últimos artículos, del 21 al 24, los cuales contemplan el reexamen, la trasposición, la entrada en vigor y los destinatarios de esta Directiva.

En segundo lugar debemos tener en cuenta el Anteproyecto de Ley de Servicios de La Sociedad de la Información y de Comercio Electrónico. En la exposición de motivos recalca el notorio desarrollo de los servicios telemáticos en la sociedad española. El acceso a las nuevas tecnologías de las comunicaciones por un número cada vez mayor de ciudadanos y de entidades en España, lo que obliga a establecer un régimen específico para garantizar sus derechos.

En este sentido, la legislación sobre firma electrónica establece un régimen específico aplicable a las relaciones telemáticas. Este régimen persigue, básicamente, dotar de seguridad jurídica a estas relaciones.

Con el deseo de facilitar, con las debidas salvaguardas, el desarrollo de los servicios de la sociedad de la información y del comercio electrónico en España, se aprueba la presente Ley, mediante la que se incorpora a nuestro Ordenamiento jurídico la mencionada Directiva 2000/31/CE. El texto de la Ley consta de treinta y cuatro artículos, divididos en siete títulos, dos

disposiciones adicionales y dos disposiciones finales. Además, incorpora un anexo de definiciones que tiene por objeto conocer el alcance de determinados términos empleados en la propia Ley.

El Título I, bajo la rúbrica de "Disposiciones generales" determina, con claridad, el ámbito de aplicación de la Ley, encuadrando el servicio de comercio electrónico entre los servicios de la sociedad de la información. El Título II regula la "prestación de los servicios de la sociedad de la información", partiendo del régimen de libre competencia y de la libertad de actuación de los operadores y determinando, para garantizar determinados valores, restricciones tasadas a los referidos principios. En el mismo Título, se regula el régimen aplicable a los servicios de la sociedad de la información. Se recoge, también, la regulación de las obligaciones de los prestadores de servicios de la sociedad de la información, particularmente la de suministrar información a los usuarios y el régimen de responsabilidad aplicable a aquellos.

Igualmente, se prevé la existencia de los denominados códigos de conducta, partiendo de que las Administraciones públicas fomentarán, a través de la coordinación y el asesoramiento, la elaboración y aplicación por las asociaciones y organizaciones comerciales, profesionales y de consumidores, de códigos de conducta que afecten a sus intereses, con el objeto de hacer efectivo el cumplimiento de la Ley.

El Título III contiene el régimen aplicable a las comunicaciones comerciales por vía electrónica y a las denominadas profesiones reguladas. En particular, se recoge la normativa aplicable a las comunicaciones comerciales por correo electrónico, no solicitadas. Conforme a lo previsto en la Directiva, se establecen determinadas pautas aplicables a las profesiones reguladas.

El Título IV prevé el régimen aplicable a los contratos celebrados por vía electrónica. Parte del pleno respeto al régimen jurídico vigente respecto del común de los contratos, determinando, no obstante, que serán plenamente válidos y eficaces. Se recoge la obligación del oferente de servicios de suministrar una información clara y el régimen aplicable a la realización de cada petición. Además, con objeto de hacer valer los derechos de las partes, se recoge el procedimiento para probar la existencia de obligaciones derivadas de la contratación electrónica.

El Título V regula la solución judicial y extrajudicial de los conflictos. Se establece la posibilidad de prever un arbitraje telemático, sin perjuicio de la posible actuación jurisdiccional impetrada por cualquiera de las partes.

El Título VI establece el régimen de vigilancia, control y cooperación. Se determina que la Secretaría de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información del Ministerio de Ciencia y Tecnología velará por el cumplimiento de las previsiones contenidas en esta Ley y el deber de colaboración de los prestadores de servicios de la sociedad de la información.

Por último, el Título VII regula el régimen aplicable a las infracciones y sanciones. A través de este régimen, se quiere garantizar el íntegro cumplimiento de las obligaciones nacidas de la Ley, previéndose, a tal efecto, la oportuna actuación administrativa. También se incluyen en la esta Ley las definiciones pertinentes de los conceptos utilizados para la mejor aplicación de la regulación.

En definitiva, con esta Ley se pretende facilitar el desarrollo del comercio electrónico, sin merma alguna de las garantías de los usuarios. La importancia de las nuevas tecnologías debe hacer que su introducción en la sociedad española se lleve a cabo dinamizando el tejido empresarial y, al mismo tiempo, protegiendo suficientemente los derechos de los usuarios, estableciéndose, a tal efecto, las oportunas garantías.

Esta Disposición que hemos comentado ha sido sometida al procedimiento de información en materia de normas y reglamentaciones técnicas previsto en la Directiva 98/34/CE, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 22 de junio de 1998, modificada por la Directiva 98/48/CE, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 20 de julio de 1998, y en el Real Decreto 1337/1999, de 31 de julio.

También queremos aportar a nuestro estudio los comentarios de la asociación española de comercio electrónico (AECE) al anteproyecto de ley de servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico ya que puede ser interesante para su mejor comprensión.

En primer lugar la Asociación agradece al Ministerio de Ciencia y Tecnología por la prontitud en la presentación del nuevo Anteproyecto no ya de sólo de Comercio Electrónico sino de Servicios de Información y del Comercio Electrónico. El Anteproyecto elaborado por la Secretaría de Estado para Telecomunicaciones y para la sociedad de la Información, busca, según la exposición de motivos del mismo, “facilitar el desarrollo del comercio electrónico, sin merma alguna de las garantías de los usuarios”. Se trata sin duda de un objetivo loable y hay que agradecer los esfuerzos del Gobierno para favorecer en España el desarrollo de la sociedad de la información.

Sin embargo, después de analizar en detalle el texto del Anteproyecto y de ponerlo en relación con la Directiva 2000/31/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 8 de junio de 2000, relativa a determinados aspectos jurídicos de los servicios de la sociedad de la información, en particular el comercio electrónico en el mercado interior la Asociación cree que hay determinados aspectos del Anteproyecto que pueden suponer un obstáculo para el desarrollo del comercio electrónico o que, en ocasiones, se extralimitan y contradicen la Directiva comunitaria.

I. Observaciones en general

El aspecto más relevante del nuevo anteproyecto es la acogida del "principio de país de origen". Según el artículo 22, "el contrato electrónico se considerará celebrado en el lugar en el que el prestador de servicios esté establecido", a no ser que ninguna de las partes sea consumidor y pacten lo contrario. Ésta modificación busca fomentar la difusión del comercio electrónico en España, ya que el principio contrario provocaría que los prestadores de servicios tuvieran que seguir reglamentaciones distintas según el país en el que quisieran actuar.

Pero acoger el principio de origen necesita otras medidas. Dada la facilidad para prestar servicios de la sociedad de la información desde otros países, cabe la posibilidad de que los prestadores se establezcan en aquellos ordenamientos que brinden mayores facilidades a su actividad. Si se entiende que el comercio electrónico es un sector capaz de generar oportunidades para el empleo, hay que prestar atención al equilibrio, entre la protección de los intereses de los nacionales y la no-imposición de excesivas obligaciones a los prestadores de servicios.

En relación con este asunto, hay que hacer referencia a la cuantificación de las sanciones (la Directiva solo señala que han de ser "efectivas, proporcionadas y disuasorias"). Es preciso considerar cuales son las consecuencias que se prevén en los demás ordenamientos (sobre todo los europeos) para las infracciones, ya que puede ser un factor importante a la hora de determinar el establecimiento de un proveedor en un país u otro.

De todas formas, a la hora de establecerse en otro lugar, no sólo se tendrá en cuenta la reglamentación específica de comercio electrónico, sino que se considerarán factores como infraestructuras, salarios, facilidades en cuanto a la logística, régimen fiscal...

Por otro lado, está el problema de saber cuando un prestador de servicios está ejerciendo en España una actividad económica a través de una instalación estable. Si se ha inscrito en el Registro

Mercantil, no hay dudas; pero sería recomendable una mayor concreción de la expresión "instalación estable". Se explicita que la mera utilización de un servidor en España no implicará la sujeción del prestador de servicios a la Ley, pero no se concreta más.

Desde el punto de vista del prestador de servicios, hay aspectos que se han "suavizado" en relación con el anteproyecto anterior, como el plazo para la consulta de listas de exclusión de envío de comunicaciones no solicitadas (de 5 días pasa a 30 días), o la necesidad de más de un envío de estas comunicaciones para incurrir en infracciones graves o muy graves.

También se ha procedido a la eliminación del criterio de beneficio para analizar la graduación de las sanciones. Finalmente, disminuye el plazo en el que la reiteración de infracciones puede acarrear la prohibición de actuación en España, de cinco a tres años. Por otro lado, se mantiene la obligación de los prestadores de servicios de solicitar la inscripción en un "Registro de Prestadores de Servicios de la Sociedad de la Información", no contemplada por la Directiva, y cuyo incumplimiento supone una infracción de carácter leve.

II. Observaciones en particular

Artículo 1, párrafo 3

El contenido de este párrafo debería ser suprimido.

Motivación

- Es necesario por razones de sistemática que se suprima este párrafo y se recoja la definición de prestador de servicios establecido en el Anexo, a continuación de la definición de prestador de servicios, y no en el cuerpo de texto legislativo, ya que se ha optado por la creación de un Anexo donde para recoger en él las definiciones de los términos empleados por la Ley, deberían recogerse en él todas las definiciones que realiza el legislador.
- Aparte de esta observación de carácter sistemático, creemos que esté es un concepto fundamental en la regulación de los SSI, especialmente en el nuevo Anteproyecto. La figura del prestador de servicios establecido es determinante a la hora de fijar el lugar de celebración del contrato.

Por ello es fundamental que se defina que es lo que se entiende por instalación estable. No cabe definir que es una instalación estable de forma negativa. Además, en este párrafo únicamente se emplea, al definir que no es una instalación, uno de los varios elementos técnicos que puede utilizar un prestador de SSI en España para desarrollar su actividad, el servidor. ¿ Que ocurre si por ejemplo en vez de utilizar un servidor utilizase un conmutador donde, además, pudiese tratarse la información enviada? ¿Se podría considerar al conmutador una instalación estable?. Creemos más adecuado emplear los términos de la definición contenida en la letra c) del artículo 2 de la Directiva 2000/30/CE por ser técnicamente más neutrales que los contenidos en la definición del Anteproyecto, “ *la presencia y utilización de los medios técnicos y de las tecnologías utilizadas* “

- Por otro lado el concepto de instalación permanente elaborado por el Tribunal de Justicia de la Unión Europea define que es lo que se entiende por establecimiento según el artículo 52 y siguientes de Tratado. De esta forma según la sentencia del 25 de julio de 1991, pt.20; Asunto C-221/89 el concepto de establecimiento “ *implica el ejercicio efectivo de una actividad económica por medio de una instalación permanente en otro Estado miembro por una duración indeterminada*”.

Según la opinión de la Comisión Europea contenida en la COM (1998) 586 final de 18 de noviembre de 1998 relativa a la propuesta de Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo relativa a determinados aspectos jurídicos del comercio electrónico en el mercado interior “ *Al centrarse en la actividad real, esta definición permite, por un lado ser lo suficientemente flexible para que las autoridades nacionales puedan aplicarla de forma individual ...* ” (pág. 19).

Esta “flexible” definición permite, aunque como se establece en el apartado siguiente al que estamos comentando que la presente Ley no regula el régimen fiscal y tributario aplicable a los servicios de la SSI, definir el concepto de instalación estable en línea con el concepto fiscal de “ establecimiento permanente” para evitar posibles contradicciones o interpretaciones erróneas en ambas áreas del Derecho.

Artículo 2.1

En la última línea de dicho artículo (“Estados miembros de la Unión Europea, por razones derivadas del ámbito normativo coordinado”) debería suprimirse la coma, para dar al párrafo un sentido más ajustado al que se establece el artículo 3.1 de la “Directiva de comercio electrónico”.

Artículo 2.2

La mención de que el “principio de no autorización previa” no afectará a las materias reguladas por la legislación del Servicio Postal Universal y de Liberalización de los Servicios Postales (Ley 24/Ley 24/1998 de 13 de julio) ni al régimen de autorización voluntaria previsto en la normativa de Firma Electrónica (Real Decreto-Ley 14/1999, de 17 de septiembre) no se desprende de la “Directiva de comercio electrónico”. Entendemos que su inclusión en el Anteproyecto no resulta necesaria, y debería suprimirse.

Artículo 3

En el título de dicho artículo, entendemos que debe incluirse la palabra “libre”: “*Excepciones al principio de libre prestación de servicios*”).

Artículo 4

En la enumeración de los valores que se pretenden salvaguardar, debería incluirse también una referencia a la “dignidad humana”, en consonancia con lo establecido en la “Directiva de comercio electrónico” (art.3.4).

Artículo 5

El contenido del artículo 5 (“Registro de prestadores de la sociedad de la información”) debería ser suprimido en su totalidad y, en concordancia, debería suprimirse el contenido de los artículos 7(b) y 31(3)(a)).

Motivación:

- La obligación para los Prestadores de Servicios establecidos en España de inscribirse en un registro administrativo no tiene cobertura en la “Directiva de Comercio Electrónico” y puede contravenir los principios de libre prestación de servicios y de no autorización previa establecidos en los artículos 3 y 4 de la Directiva.

En cuanto al principio de libre prestación de servicios, téngase en cuenta que en el denominado “ámbito [normativo] coordinado” se incluyen, entre otros, los requisitos normativos aplicables a los prestadores de Servicios de la Sociedad de la Información referidos al comienzo de la actividad, mencionándose de forma expresa, junto con las autorizaciones, las “notificaciones”.

La inscripción en el Registro como requisito para el acceso a la actividad de Prestador de Servicios de la Sociedad de la Información podría considerarse una “medida de efecto equivalente” a una autorización, al imponerse como obligatoria para el inicio de la actividad y sujetarse a sanciones su incumplimiento (arts. 31.3.a) y 32 del Anteproyecto).

Por otra parte, se establece una desigualdad entre los prestadores de servicios de la sociedad de la información establecidos en España (obligados a registrarse) y los no establecidos en España pero que presten sus servicios en España (no obligados a registrarse), sin que la Directiva ampare la posibilidad de que un Estado miembro establezca mayores trabas a los prestadores establecidos en dicho Estado miembro que las previstas para Prestadores de Servicios procedentes de otros Estados Miembros (el artículo 4 de la Directiva no restringe el principio de no autorización previa a estos últimos, por lo que debe entenderse aplicable también a los prestadores establecidos en el propio Estado miembro).

- Dada la amplitud del concepto de “Prestador de Servicios de la Sociedad de la Información”, y del ámbito creciente de la utilización de los canales electrónicos por parte de empresas y profesionales de todos los sectores de actividad para ofrecer o comercializar productos o servicios, el número de empresas y profesionales establecidos en España que pueden verse obligadas inscribirse en el Registro será previsiblemente muy elevado.

La remisión al desarrollo reglamentario que se realiza en el presente artículo deja un margen de maniobra demasiado amplio al Gobierno para establecer qué tipo de actividades pueden verse obligadas a tal inscripción.

- La exigencia de inscripción en un Registro administrativo constituye un trámite adicional que, sumado a los ya existentes en España para iniciar una actividad mercantil bajo fórmula corporativa (obligatoria inscripción en el Registro Mercantil, altas en Registros fiscales estatales y locales), contribuirá a ralentizar el lanzamiento de nuevos proyectos empresariales en un sector muy dinámico.

En un entorno globalizado (en el que resulta poco costosa la deslocalización de las actividades empresariales, incluyendo el traslado de los equipos ejecutivos), este diferente tratamiento puede incentivar el establecimiento de empresas en otros países desde los que presten servicios dirigidos al mercado español, evitándose así las trabas burocráticas impuestas por la ley española.

- Otro de los efectos que puede provocar este artículo es el aumento del gasto público y no solo el de la Administración del Estado sino también el del resto de las Administraciones de las Comunidades Autónomas. La creación de un registro de estas características no significa la creación de un único registro sino de tantos registros como Comunidades Autónomas tengan competencia en materia de comercio interior.

Esto fue lo que ocurrió cuando se creó el Registro para las Empresas de Venta a Distancia. Según el apartado 2 del artículo 38 de la Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación de Comercio Minorista “ *la autorización de las ventas a distancia así como la inscripción de las respectivas empresas en el correspondiente Registro y la expedición de credenciales corresponderán al Ministerio de Comercio y Turismo, cuando las propuestas se difundan por medios que abarquen el territorio de más de una comunidad Autónoma* “.

Este Registro fue creado mediante el Real Decreto 1133/1997, de 11 de julio. “ *Sin embargo tras la entrada en vigor del Real Decreto, el Gobierno tuvo conocimiento de un requerimiento de incompetencia contra el mismo, fundamentado en que la gestión del Registro es una actividad encuadrable en el ámbito de las competencias ejecutivas de las Comunidades Autónomas en materia de comercio interior. Por ello se llegó al convencimiento de que al reconocer la función ejecutiva de las Comunidades Autónomas sobre el Registro centralizado de empresas a distancia, con el consiguiente desplazamiento de la autorización de la actividad desde el ámbito genérico de la oferta pluriautonómica al específico del lugar en que tenga su sede cada una de las compañías oferentes, era*

también una opción compatible con el precepto del artículo 38.2 de la Ley 7/1996.” (E.de m. Real Decreto 1976/1998 de 18 de septiembre).

Por ello el Gobierno modificó mediante el Real Decreto 1976/1998, de 18 de septiembre el Real Decreto 1133/1997, con lo que el carácter del Registro actualmente solo tiene valor informativo y se forma a partir de los datos relativos a las empresas de ventas a distancia suministrados por las Comunidades Autónomas.

Ello supuso como ya hemos mencionado la creación de tantos Registro como Comunidades Autónomas, además del Central, y de las necesarias dotaciones presupuestarias para su adecuado funcionamiento.

Al tener los servicios que se pretenden regular mediante esta Ley un marcado carácter comercial al igual que sucede con los servicios que se prestan a distancia y que actualmente se encuadran como una modalidad de ventas dentro de la Ley de Comercio es muy probable que las Comunidades Autónomas también creen sus propios registros en ejercicio de las competencias ejecutivas que sobre comercio interior les hayan sido transferidas.

- Las finalidades mencionadas en el apartado 1 de este artículo 5 “ *constancia, inspección y control* “ se pueden llegar a alcanzar a través de otros mecanismos como son el Registro Mercantil o del numero de identificación fiscal.

Artículo 6

El contenido del artículo 6 (“Obligaciones de los prestadores de servicios de la sociedad de la información”) debería suprimirse.

Motivación:

- En cuanto al apartado (a), véase comentario al artículo 5.
- El establecimiento de las obligaciones previstas en los apartados siguientes (p.ej., supervisión de contenidos, control y comunicación de actividades presuntamente delictivas, comunicación de información para identificar a los destinatarios de sus servicios) no tiene cobertura en la Directiva de Comercio Electrónico.

- Se traslada sobre los prestadores de servicios un elevado nivel de inseguridad jurídica (al erigirlos en supervisores de unos contenidos muy amplios y dinámicos, y al obligarles a realizar calificaciones jurídicas –aunque sean de carácter preliminar- de los contenidos y de las actividades desarrolladas por terceros en el marco de sus servicios). Ello comportará en todo caso la necesidad de asumir unos costes de monitorización, control y asesoramiento legal muy elevados, que pueden suponer una traba muy relevante sobre el desarrollo del sector en España.

Esta obligación de supervisar en general que impone el artículo 6, debe ser suprimida de forma que no se puedan producir situaciones equívocas. Un prestador estaría forzando el derecho de la intimidad de las personas y el secreto de las comunicaciones recogidos en los artículos 18.3 y 55.2 de la Constitución sino no esta habilitado por una autoridad judicial para realizar dicha supervisión conforme a al artículo 579 de la Ley de Enjuiciamiento Criminal. Por ello cuando un prestador de SSI tiene conocimiento fortuito de un hecho que pudiese constituir un ilícito deberá comunicarlo a la autoridad competente, pero no puede por si mismo supervisar sin mandamiento judicial el contenido de la información que pasa por sus manos electrónicas.

- Supone la imposición de condiciones más gravosas a los prestadores de la sociedad de la información establecidos en España que las exigibles a los que no lo estén, con el riesgo de deslocalización de actividades empresariales, según lo indicado en el comentario al artículo 5 anterior.
- Dada la amplitud del concepto de “Prestador de Servicios de la Sociedad de la Información”, y del ámbito creciente de la utilización de los canales electrónicos por parte de empresas y profesionales de todos los sectores de actividad para ofrecer o comercializar productos o servicios, estas obligaciones recaerán en un número muy amplio de empresarios y profesionales, para muchos de los cuales comportará un nivel de inseguridad jurídica y/o la asunción de unos costes difícilmente soportables.
- La inclusión de conceptos jurídicos indeterminados (“técnica y razonablemente posible”, “actividad presuntamente delictiva”) contribuye a incrementar el nivel de inseguridad jurídica.

Artículo 9: Intermediarios

La Asociación cree que esta definición debería desaparecer en primer lugar por que supone crear una categoría que no se contempla en la Directiva 2000/31/CE y en segundo lugar por que se pueden producir equívocos puesto que en el tráfico mercantil y en el ámbito de los SSI y especialmente en el del comercio electrónico el termino intermediario hace referencia a otros supuestos como por ejemplo proveedores de acceso, prestadores de servicios de certificación, entidades de dinero electrónico, prestadores de servicios de grupos de compra y venta, etc.

Artículos 10, 11 y 12

En estos tres artículos antes de eximir de responsabilidad a los que en el artículo 9 denomina intermediarios define que es lo que entiende por cada uno de ellos. Por razones de sistemática creemos que se deberían de sacar de cada uno de los artículos las definiciones que en ellos se contienen e incluirlas en el Anexo, junto con el resto de definiciones.

Artículo 11

Respecto a las obligaciones contenidas en las letras b) y c) se echa de menos una referencia a la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal puesto que en ella se regulan los derechos de acceso y la obligación de mantener actualizada la información almacenada. De esta forma se definiría de una forma más concreta las obligaciones, que simplemente refiriéndose en general a los usos generalmente aceptados y utilizados por el sector, con lo que se aporta una mayor seguridad jurídica.

Artículo 11.e

Respecto al modo de cómo tienen que retirar la información “con prontitud “ creemos que es un añadido innecesario, ya que supone introducir en una misma frase dos conceptos jurídicos indeterminados, por un lado “con prontitud” y por otro “en cuanto tengan conocimiento”. Nos parecería bien si se introdujese un plazo breve de tiempo que empezaría a contarse desde que tengan conocimiento efectivo. (Véase también el comentario al artículo 12.1).

Artículo 12.1

La expresión “conocimiento efectivo” de una actividad o información ilícita resulta indeterminada. Pese a que la propia Directiva contiene dicha mención, entendemos que la norma española debería ser más explícita, ya que de otra forma, se obliga al prestador de servicios de la sociedad de la información a erigirse en juzgador de las actividades realizadas por terceros en el marco del servicio que ofrece, con información escasa y no contrastada, sin que medie previa resolución judicial, y en ocasiones sin que pueda ofrecerse opción de defensa a quienes se atribuye la actividad o información ilícita (riesgo de suspensión del servicio o bloqueo de los datos a raíz de denuncias falsas de competidores, chantajistas, etc.).

Artículo 13.1

La expresión “*en el momento que tengan conocimiento de su existencia*” debería modificarse por la expresión “*en el momento que tengan conocimiento de su ilicitud*”.

Artículos 13.2 y 13.3

Entendemos que las menciones a las “autoridades” deberían estar referidas siempre a la autoridad judicial, con el fin de garantizar mayores dosis de seguridad jurídica y evitar la posible conculcación de derechos fundamentales de los destinatarios de los servicios por mera decisión administrativa. (Véase comentario artículo 6)

Artículo 14.4

La mención “*podrán remitirlo a las autoridades nacionales competentes y, en todo caso, al órgano señalado en el artículo 29.1*”, debería sustituirse por la expresión “*podrán remitirlo a las autoridades nacionales competentes y, **en especial**, al órgano señalado en el artículo 29.1*”.

Motivación

La redacción actual puede interpretarse en el sentido de hacer obligatoria la comunicación del Código de Conducta a la Secretaría de Estado de Telecomunicaciones y para la sociedad de la información.

Éste no debería ser el sentido del artículo 14.4, de acuerdo con los principios de autorregulación y voluntariedad que rigen en la elaboración y adhesión a los Códigos de Conducta.

Por otra parte, pueden existir Códigos de Conducta que no tengan por objeto específico servicios de la sociedad de la información pero que sean aplicados por los prestadores de tales servicios.

Artículo 15

En cuanto al régimen de las comunicaciones comerciales no solicitadas, se establece que han de ser claramente identificables como tales. Es complicado que una ley establezca una mayor concreción en este aspecto, pero reglamentariamente habrá que detallar en qué consiste la expresión "claramente identificables". Para evitar los perjuicios del envío indiscriminado de correo electrónico con contenido comercial ("spamming"), habrá de establecerse si basta con que conste en el "subject" el carácter comercial del correo, o si es preciso incluir algún medio de identificación por parte del servidor, de manera que puedan establecerse filtros antes de llegar al usuario. Si se considera que sólo es necesario mencionar el contenido comercial en el cuerpo del mensaje, los inconvenientes del "spamming" permanecen (tiempo de conexión, ocupación del espacio disponible en la cuenta, apertura de correo no solicitado...).

Sin embargo, cabe señalar que el establecimiento de filtros en los servidores no resuelve totalmente el problema, ya que permanecería la saturación de comunicaciones no solicitadas entre dichos servidores.

Artículo 18.1

Por razones de sistemática creemos que debería de eliminarse el segundo apartado de este párrafo e incluir la definición de contrato celebrado electrónicamente en el Anexo, junto al resto de definiciones.

Observamos que se ha cambiado la finalización del párrafo con respecto a lo previsto en el primer borrador, sustituyendo el término *"equipos telemáticos, conectados a una red pública de telecomunicaciones"* por el de *"cable, radio o medios ópticos o electromagnéticos."*

A nuestro juicio, realizar una enumeración cerrada como se realiza en el nuevo borrador es peligroso. El de las nuevas tecnologías es un campo que avanza muy rápidamente, lo que podría llevar a que en breve plazo las conexiones de los equipos de cada una de las partes se hiciera por medios distintos a los recogidos en dicho segundo borrador. Por ello, entiendo que sería más acertado y previsor el que, sin perjuicio de que se mantenga la enumeración indicada, se incluya

una expresión del siguiente tenor "*...y por cualquier otro medio existente o futuro que permita las conexiones entre las partes en las condiciones previstas en la presente Ley.*"

Es algo similar a lo que sucedió en el debate sobre la Ley de Propiedad Intelectual, cuando se discutía sobre cuáles eran los soportes en los que se podían plasmar las obras objeto de propiedad intelectual. Se había observado que en formatos antes absolutamente desconocidos, como el video o el ordenador, también se podían desarrollar obras de arte. Por ello, finalmente, el artículo 10 de dicha Ley estableció: "*1.- Son objeto de propiedad intelectual todas las creaciones originales literarias, artísticas o científicas expresadas por cualquier medio o soporte, tangible o intangible, actualmente conocido o que se invente en el futuro, comprendiéndose entre ellas...*"

Artículo 18.2

Establece el listado de legislación aplicable a los servicios de comercio electrónico, si bien: (i) se olvida de disposiciones aplicables existentes actualmente en la legislación vigente, (ii) no prevé la normativa de las Comunidades Autónomas aplicable en determinados casos, y (iii) no establece una cláusula que permita la aplicación de futura legislación de sustitución y/o desarrollo de la actual.

Artículo 18.3

El Art. 18.3 pudiera suponer una limitación implícita a la posibilidad de contrataciones con la Administración a pesar de que, en un futuro, la legislación administrativa pueda llegar a permitir el uso de estos medios para contratar. Se trataría simplemente de incluir una previsión sobre esta posibilidad de contratación que quedase sujeta a futuros cambios en la legislación de contratación administrativa.

Artículo 18.3, a)

Debemos expresar nuestra preocupación ante la aparente exclusión de estos contratos del pleno reconocimiento legal. En concreto la amplitud de la expresión "*...Los contratos de creación o transferencia de derechos sobre bienes inmuebles...*"

Esta enunciación comportará que cualquier contrato que cree obligaciones o derechos sobre un bien inmueble, incluso derechos personales, quedará excluido de la protección de la Ley. Incluso podríamos entender que no será válido, atendiendo al apartado 1 de este artículo 18.

No hay que olvidar que un simple contrato de compraventa o de opción de compra, o de arras, celebrado por Internet, crea derechos personales (obligaciones) entre las partes contratantes, aunque en realidad no se transmita en ese momento la propiedad, conforme a nuestro Derecho Civil que exige contrato más entrega de la cosa para la transmisión. El contrato de compraventa crea la obligación de entregar la cosa y de pagar el precio conforme a lo pactado. Por tanto el contrato inicial ya "crea" derechos sobre bienes inmuebles, aunque no se trate de derechos reales. Por otra parte, el derecho a exigir la entrega que tiene el comprador que todavía no ha tomado posesión del inmueble, es un *ius ad rem* que, sin ser propiamente un derecho real (está a caballo entre el derecho real y el derecho personal), sí recae directamente sobre un bien inmueble.

En conclusión, de mantenerse la redacción actual nos encontraríamos que todo el tráfico inmobiliario quedaría excluido del comercio electrónico. No hay que olvidar que el tráfico inmobiliario en Internet es ya abundante en España y que se celebran en la Red compraventas y otros contratos sobre bienes inmuebles todos los días. En especial es floreciente el subsector de las subastas inmobiliarias en Internet, donde realmente los contratos de compraventa se están perfeccionando electrónicamente, declarando las partes su consentimiento. También destacar los contratos de hipoteca que se perfeccionan entre los consumidores y las entidades financieras directamente por Internet. En este caso, se trata de contratos que obligan a las partes aunque el derecho real de hipoteca no nazca hasta la inscripción registral.

Como alternativa, proponemos suprimir este apartado a), ya que el apartado b) ya recoge los contratos que requieren necesariamente documento público, respecto de los cuales sí parece razonable la exclusión de Internet.

Artículo 18.3, c)

No queda suficientemente claro a quiénes no es de aplicación lo dispuesto en el apartado primero del artículo, cuando se afirma *"Los de crédito, los de seguro de caución y los civiles y mercantiles de garantía prestados por personas que actúen al margen de su actividad profesional."*

Podría interpretarse que se excluye el negocio crediticio bancario en general. Sería bueno conocer los motivos de esta exclusión en el caso de que la respuesta fuera afirmativa. Si la respuesta es negativa, es decir, que la voluntad política es incluir el negocio bancario *on line* con carácter general, como así parece según nuestra interpretación, debería redactarse el párrafo con mayor claridad.

A modo de ejemplo: *"Los de crédito, los de seguro de caución y los civiles y mercantiles de garantía, únicamente cuando se presten por personas que actúen al margen de su actividad profesional o comercial. Será de aplicación lo dispuesto en el apartado primero de este artículo en todos los casos en que la contratación se realice por entidades financieras o aseguradoras y cualesquiera otras que actúen como profesionales o empresarios en tales ámbitos."*

Artículos 19.3 y 20.3

No acaba de comprenderse el alcance de las excepciones de los arts. 19.3 y 20.3 (9 y 11 de la Directiva) dado que implican excepciones de información en caso de contratación vía correo electrónico. Este extremo debería ser aclarado por el Ministerio, ya que objetivamente no llega a entenderse.

Artículo 22

Es loable la modificación que introduce este precepto, estableciendo como lugar de celebración del contrato y ley aplicable a su cumplimiento la del lugar del prestador de los servicios. Respecto a la jurisdicción aplicable puede ser conciliable este precepto con el proyecto de Reglamento de la Unión Europea sobre jurisdicción aplicable.

Artículo 31

En general la forma de calcular el importe de las sanciones, así como la descripción y calificación de las infracciones es confuso; entendemos que debería simplificarse, reduciendo los supuestos a tres categorías:

- Infracciones que causen daños graves a usuarios o terceros (muy grave)
- Infracciones que afecten a la seguridad de los servicios de la sociedad de la información (grave)

- Infracciones que ni causen daños graves ni afecten a la seguridad de los servicios (leve)

Artículo 32.3

Entendemos conveniente añadir tras el apartado 3 del art. 32, la posibilidad de establecer un régimen de ponderación de las sanciones, de acuerdo con el principio de proporcionalidad de las sanciones o culpabilidad, del siguiente tenor:

“ Si, en razón de las circunstancias concurrentes, se apreciara una cualificada disminución de la culpabilidad del imputado o de la antijuridicidad del hecho, el órgano sancionador establecerá la cuantía de la sanción aplicando la escala relativa a la clase de infracciones que preceda inmediatamente en gravedad a aquella en que se integra la considerada en el caso de que se trate. “

Artículo 35 (Nuevo)

Se encuentra a faltar en el anteproyecto el régimen de prescripción de las infracciones, cuyo redactado podría quedar de la siguiente forma:

Prescripción:

- Las infracciones muy graves prescribirán a los dos años, las graves al año y las leves a los seis meses.
- El plazo de prescripción comenzará a contarse desde el día en que la infracción se hubiera cometido.
- Interrumpirá la prescripción la iniciación, con conocimiento del interesado, del procedimiento sancionador, reanudándose el plazo de prescripción si el expediente sancionador estuviere paralizado durante más de seis meses por causa no imputable al presunto infractor.
- Las sanciones impuestas por faltas muy graves prescribirán a los dos años, las impuestas por faltas graves al año, y las impuestas por faltas leves a los seis meses.

- El plazo de prescripción de las sanciones, comenzará a contarse desde el día siguiente a aquél en que adquiriera firmeza la resolución por la que se impone la sanción.
- La prescripción se interrumpirá por la iniciación, con conocimiento del interesado, del procedimiento de ejecución, volviendo a transcurrir el plazo si el mismo está paralizado durante más de seis meses por causa no imputable al infractor.

Disposición adicional tercera (nueva)

Modificación del artículo 4 del Real Decreto 1906/1999, de 17 de diciembre, por el que se regula la contratación telefónica o electrónica con condiciones generales en desarrollo del artículo 5.3 de la Ley 7/ 1998, de 13 de abril, de Condiciones Generales de Contratación.

Entendemos que la regulación de los gastos de devolución de los bienes o servicios no debe ser diferente según cual haya sido el medio a través del cual haya celebrado el contrato. Por ello entendemos que en el párrafo 1 artículo 4 del Real Decreto 1906/1999 debería quedar redactado conforme al párrafo 3 artículo 44 de la Ley 7/1996 de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista, puesto que lo contrario supone discriminar una forma de contratación a distancia frente a otra. *“ Cumplidas las obligaciones a que se refieren los artículos 2 y 3, el adherente dispondrá de un plazo de siete días hábiles, según el calendario oficial de su lugar de residencia habitual, para resolver el contrato. El derecho de desistimiento del comprador no puede implicar la imposición de penalidad alguna, si bien, el comprador deberá de satisfacer los gastos directos de devolución y en su caso, indemnizar los desperfectos del objeto de la compra”.*

Lo contrario supone favorecer un medio frente a otro sin que exista ningún fundamento.

Disposición final Tercera (Nueva)

Entendemos que falta una tercera disposición final en la que se recoja cual es el plazo de entrada en vigor de la Ley tal y como se hacía en el anterior borrador de anteproyecto y conforme a los dispuesto en el artículo 2 de Código Civil.

En consecuencia proponemos: “ Disposición adicional tercera. Entrada en vigor. La presente Ley entrará en vigor en el plazo de 20 días contados desde su publicación en el Boletín Oficial del Estado.

Anexo

a) Servicio de la sociedad de la información

Respecto a la definición de servicio de la sociedad de la información advertimos que se ha introducido el adverbio de modo “generalmente” en relación con el carácter remunerado o no, de los SSI, y no el adverbio “normalmente” en concordancia con la definición contenida en la Directiva 98/34/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 22 de junio de 1998 por la que se establece un procedimiento de información en materia de las normas y reglamentaciones técnicas y reglas relativas a los servicios de la sociedad de la información, modificada por la Directiva 98/48/CE, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 20 de julio de 1998.

De esta forma aunque se utilice otro adverbio se están incluyendo dentro del ámbito de aplicación de esta Ley tanto a los servicios de carácter lucrativo como a los de carácter oneroso. Conforme a la anterior redacción del anteproyecto, estos últimos servicios estaban excluidos, dejando huérfanos de cobertura legal a toda una amplia gama de servicios de la sociedad de información, como por ejemplo algunos servicios gratuitos de información. Por ello nos parece adecuada la puntualización realizada.

Consideramos que a pesar de haberse producido este acercamiento a la Directiva 98/34/CE este no ha sido completo. En artículo 2 a) de la Directiva 2000/31/CE, se define los SSI remitiéndose a la Directiva 98/34/CE. En esta Directiva se recoge de forma más precisa que es lo que se entiende por SSI.

Esta Directiva ha sido traspuesta al ordenamiento jurídico español a través del Real Decreto 1337/1999, de 31 de julio, por el que se regula la remisión de información en materia de normas y reglamentaciones técnicas y reglamentos relativos a los servicios de la sociedad de la información. Por ello creemos necesario, al igual que hace la Directiva 2000/31/CE, remitir la definición que se realiza en el Anexo de SSI a la definición contenida en el artículo 2.2 y en el Anexo IV del Real Decreto 1337/1999. De esta forma se evitaría el contar con dos definiciones de un mismo termino dentro del ordenamiento jurídico español.

e) Comunicación comercial

Consideramos que es una definición respetuosa con el contenido de la definición contenida en la letra f) del artículo 2 de la Directiva 2000/31/CE, sin embargo, entendemos que es más precisa y acertada. La definición contenida en la Directiva es más general. En ella no se restringe quienes pueden ser los destinatarios de la comunicación, clientes del prestador del SSI o terceros, mientras que en el Anexo únicamente se considera comunicación comercial la que se realiza a terceros, es decir, a potenciales nuevos clientes.

Con ello se están identificando las comunicaciones comerciales con las comunicaciones comerciales de promoción o publicidad, dejando fuera de este concepto a las comunicaciones que se realizan entre el prestador de SSI y el cliente o destinatario del servicio, comunicaciones a las que normalmente habrá precedido en algún momento una comunicación comercial de promoción o publicidad.

Creemos que esta definición contenida en el Anteproyecto es más correcta que la contenida en la Directiva puesto que en las comunicaciones que se realizan entre el prestador de SSI y su cliente ya existe cierto grado de confianza por el cual el cliente ya a dado su consentimiento para que se utilicen estas nuevas técnicas de comunicación a distancia como forma para mantener relaciones comerciales con el prestador. Esto no sucede en las relaciones entre el prestador de SSI y sus potenciales clientes, por ello creemos que son éstas y no otras las comunicaciones comerciales que se deben de considerar en el presente Anteproyecto.

Esta clase de comunicaciones comerciales abarcarían las comunicaciones comerciales de promoción o publicidad de los productos o servicios. Por ello creemos entendemos que la redacción nos parece poco clara y quizá se debería de precisar aún más, para diferenciar una clase de comunicaciones de las otras.

En consecuencia proponemos la siguiente redacción e) “ Comunicación Comercial “ que preste una actividad comercial, industrial, artesanal o profesional, en los términos establecidos en artículo 2 de la Ley 34/1988, de 11 de noviembre, General de Publicidad.

En tercer lugar comentar lo expresado en la Comisión de la Sociedad de la Información y del Conocimiento⁴⁰³, celebrada el martes, 7 de noviembre de 2000. Comparecieron para informar sobre materias de la competencia de la Comisión: Miguel Pérez Subías, Presidente de la Asociación de Usuarios de Internet (Número de expediente 715/000012), Víctor Domingo Prieto, Presidente de la Asociación de Internautas (Número de expediente 715/000013) y Fernando Pardo Bustillo, Presidente de la Asociación Española de Comercio Electrónico (Número de expediente 715/000014).

Miguel Pérez Subías, acerca del comercio electrónico, expuso la información y los conocimientos que desde la Asociación de Usuarios de Internet intentan trasladar a toda la sociedad. Se refirió a dónde se encuentra en este momento Internet en España. Luego abordó una serie de medidas concretas que van a incidir en varias materias como son los precios, el marco regulatorio, lo que se denomina administración e Internet, las infraestructuras y la educación. Una medida muy importante en relación con los precios es crear un sistema de tarificación según el cual los parámetros sean totalmente digitales.

Asimismo, en opinión de Pérez Subías, es vital el acceso al bucle de abonado y no es tan importante fijar un precio sino que, si se va a hacer un mercado en el que todo el mundo pueda competir en igualdad de oportunidades, la oferta se acerque a la demanda. Por otro lado, considera que debe existir un Internet gratuito en los ámbitos educativo, sanitario y de las administraciones locales, financiándose estas infraestructuras a través de los impuestos, por lo que debe existir una política clara en esa línea. También hay que establecer un marco regulador para el comercio electrónico. En ese sentido, el presidente de esta Asociación transmitió los comentarios correspondientes al anteproyecto de ley con el fin de favorecer y crear ese marco. La Asociación considera que hay que crear un organismo de arbitraje o adaptar los existentes para solucionar los conflictos relacionados con la red con la rapidez que las actividades en la red exigen.

Esta Asociación está tratando también de mejorar las infraestructuras a Internet por parte de la Administración y están desarrollando un proyecto llamado “carné de navegante”, con valor curricular, que puede obtener cualquier persona que tenga la posibilidad de adquirir unos conocimientos básicos sobre navegación, uso de correo electrónico y búsqueda de información en la red y pase un pequeño examen. La Asociación considera que es necesario fomentar primeramente el uso de Internet para el posterior uso del comercio electrónico, hace falta que haya

⁴⁰³ Diario de Sesiones del Senado. Cortes Generales. VII Legislatura. Comisiones, número 57. Año 2000.

usuarios para que se desarrolle toda una serie de actividades en torno a la red. De nada sirve hacer un reglamento magnífico sobre cómo hay que hacer el comercio electrónico si luego no hay tiendas y compradores. Es decir, el desarrollo de la actividad pasa por el uso.

Para Pérez, Internet no es un fin, “es un medio que permite que la economía tradicional haga mejor las cosas, con lo cual continuamente se intenta reinventar en Internet cosas que ya están inventadas en la economía tradicional, y al final se está llegando a que hay que retomar aquello que se ha discutido durante doscientos años: los nombres, los impuestos, los registros, etcétera. Lo único que tenemos que hacer es que se contemplen las dos únicas características que aporta Internet: la globalidad y la posibilidad de que cualquier persona se convierta en emisor de información”.

Otras cuestiones que según Pérez hay que tener en cuenta es la tarifa plana para toda la Administración, sobre todo en el ámbito educativo, también la reglamentación de las obras públicas de cableado (dejando canalizaciones hechas en las obras), que el cableado llegue a todos los lugares quitando el monopolio a la red actual, matizar el futuro de la telefonía móvil, con respecto al teléfono móvil, su abaratamiento pasa por la competencia, y en un futuro de cuatro o cinco años las comunicaciones van a ser fundamentalmente inalámbricas, es decir, van a ser móviles; no por el teléfono móvil pero sí inalámbricas, es decir, que no tendremos que enchufar un cable al ordenador.

Parece importante adaptar los mecanismos que regulan el comercio al nuevo medio, como qué hay que hacer en el ámbito de pago de impuestos, en el ámbito de los registros, en el ámbito de las facturas, etc., para saber qué requisitos se deben cumplir para que sean legales.

Víctor Domingo Prieto⁴⁰⁴, Presidente de la Asociación de Internautas, comenta que “en esta Asociación diferenciamos poco entre lo que es propiamente Internet y el comercio electrónico ya que consideramos la red como un todo”. Para Domingo es importante que los centros educativos dispongan por legislación de acceso gratuito a Internet.

También hay que observar, respecto al anteproyecto de Ley que “no se sabe si el anteproyecto de comercio electrónico beneficia al usuario o beneficia a la empresa; lo que se va a discutir ahora es si el usuario, el internauta español, va a poder adherirse a los juzgados nacionales o si va a tener que adherirse a los juzgados de donde proceda la empresa”. Y continua, “el

⁴⁰⁴ Domingo Prieto, V. Presidente de la Asociación de Internautas de España. Comparecencia ante el Senado. 7-Noviembre-2000.

problema es que estarán las directivas europeas, y ahí nos podremos agarrar, pero es que el internauta español no compra en Europa normalmente. Donde compramos los internautas españoles es en Estados Unidos, en Singapur, en Hong-Kong o en Indonesia.

Ése es el problema real que tiene ahora mismo cualquier proceso de comercio electrónico. Por eso no nos preocupan tanto las leyes como que el papel del Gobierno no sea el de intervenir. El Gobierno, cada vez que ha querido hacer alguna normativa sobre la Red, y voy a poner dos ejemplos que ahora mismo están de actualidad, como es la cuestión de la tarifa plana mediante ADSL, ha sido un auténtico fracaso^{Comentario}.

Consideramos que no es una línea que deba seguirse por un gobierno la de hacer normativas o leyes en las que luego no puede responder, porque esto lo ha dejado en manos de una operadora, en concreto de Telefónica, y no puede responder sobre lo que hace una operadora que no está cumpliendo con el servicio. Otra cuestión es la normativa de los dominios «.es», de febrero de 2000. Esa normativa no agiliza, no ayuda a que las empresas españolas, a que los ciudadanos españoles puedan adquirir el dominio «.es». Dicho dominio no debe tener más de 20.000 registros dados, cuando estamos hablando de «.com», que tiene 18 millones de registros dados”.

En definitiva, se le pide al Gobierno ser cuidadoso a la hora de hacer normativas y sobre todo preguntar a personas con experiencia, ya que es difícil hacer normativas de Internet en los despachos; es muy difícil, prácticamente imposible hacerlo fuera de la red, se pide una posición de vigilancia, de estudio, de análisis, de consejo y de seguir el proceso que se está desarrollando pero sin intervenir. Intervengan para facilitar el acceso a los ciudadanos a la red, para facilitar el acceso de las enseñanzas no secundarias a la red, para que la ciudadanía española experimente, investigue, se desarrolle y conozca su uso, y no nos quedemos en una posición de analfabetismo digital.

Fernando Pardo Bustillo⁴⁰⁵, Presidente de la Asociación Española de Comercio Electrónico, respecto a cómo puede afectar la legislación de comercio electrónico a la Ley del Comercio Minorista de 1996, opina que la legislación que debe tener prioridad, especialmente en lo que concierne a “protección del consumidor” la del país originario de la empresa, ya que si no se debilitaría a las PYMES, para las cuales es más difícil conocer la legislación mundial, que para las

^{Comentario} En cumplimiento de la normativa de febrero de 1999, telefónica ha dado acceso al 70% de la población al servicio de ADSL, pero de hecho sólo 18.000 ciudadanos tienen ese servicio, de los cuáles 2000 han efectuado quejan formales y aún existen 80.000 personas esperando el acceso.

⁴⁰⁵ Pardo Bustillo, F. Presidente de la Asociación Española de Comercio Electrónico. Comparecencia ante el Senado. 7-Noviembre-2000.

multinacionales que comercian en España. Para Pardo la Ley del Comercio Minorista, aunque no excelente, es lo suficientemente buena como para poder ser aplicada “sin complejos respecto a otras leyes extranjeras”. Así mismo opina que “en España no es conveniente hacer una ley de comercio electrónico demasiado estricta, ya que puede provocar que las PYMES se ubiquen en otros países, algo bastante fácil para las empresas de Internet”.

2. JURISPRUDENCIA

Los antecedentes a la jurisprudencia sobre el multinivel, los podemos encontrar en las sentencias relativas a la venta piramidal, autentico problema con el que se ha encontrado la venta multinivel en casi todos los países, ya que gran número de consumidores, profesionales y docentes de Marketing han entendido ambos conceptos como sinónimos. Ni que duda cabe de que los mensajes sectarios de distribuidores del multinivel también han dotado de incredulidad a la venta multinivel, pero este aspecto lo abordaremos en el apartado "V. 2. Comunicación Comercial" de esta Tesis, donde se investiga esta temática.

El primer antecedente internacional que podemos encontrar en jurisprudencia relativa a Venta Piramidal lo hallamos en Estados Unidos, en la empresa Holiday Magic, Inc⁴⁰⁶. Fundada en California en 1964, Holiday Magic Inc., poseía un programa de venta piramidal, mediante el cual se vendían cosméticos, artículos de tocador y productos para la limpieza del hogar al por mayor y al por menor. Se compraban lotes de producto que se revendían, ganando así unos beneficios, al igual que reclutando a otras personas.

Se podía entrar en cualquiera de los tres niveles existentes, según la inversión económica. Desde cualquiera de los tres niveles se podía pasar al más alto: Distribuidor General, tras haber pagado una tasa de "liberación" a su propio "general" para salir de este grupo y crear su propia organización. Una vez alcanzado el status de "general" se podían ganar grandes sumas de dinero por reclutar a otros individuos. Cada tarifa de "liberación" (entre 2500 y 4500 dólares de aquellos años), obtenida por un "general", eran beneficio puro.

En 1974 Holiday Magic Inc., fue demandada por la Comisión de Comercio Federal (Federal Trade Commission) y acusada de:

- A. Incentivar a realizar representaciones falsas. Se demostró que Holiday Magic había prometido en "reuniones de oportunidad" que era fácil reclutar y retener distribuidores, que tenían una expectativa razonable de grandes ganancias, que, de hecho, la compañía había engañado con las posibilidades de ganar dinero e incluso, había garantizado unos ingresos.

- Así mismo, había declarado falsamente que hacía publicidad de los productos, y, había fallado al asegurar que el coste de hacer el negocio era razonable. La Comisión de Comercio Federal declaró a la empresa culpable de fraude^{comentario}.
- B. Llevar a cabo una fijación de precios ilegal y discriminatoria. Las pruebas también demostraron que esta compañía era culpable de fijar precios a nivel minorista y conceder sus territorios y posiciones en base a compromisos contractuales que también tendían a fijar precios a nivel tanto mayorista como minorista.
 - C. Efectuar restricciones de compra de tal naturaleza que tendían a reducir la competitividad y, además, a otorgar precios arbitrarios. También se demostró que había discriminación en los precios entre clientes favorecidos y clientes desfavorecidos, era arbitraria y reducía la competitividad.
 - D. Vender las posiciones en su Plan de Marketing, recompensando por tan sólo auspiciar a nuevos distribuidores (caza de cabezas o head hunting). Respecto a esta acusación, la Comisión reveló que la compañía, aunque vendía legalmente los productos, utilizaba un esquema de reclutamiento de dinero; ya que, en todos los niveles se exigía a los distribuidores comprar "tarifas de buscador", que iban de los 100 hasta los 4.500 dólares. Desde este caso, todos los distribuidores de multinivel saben que es ilegal compensar por el mero hecho de reclutar.
 - E. Operar una lotería y dirigir un esquema que era "inherentemente engañoso". Dado que en Estados Unidos la lotería se define por la existencia de los siguientes elementos: "exigencia de una inversión, con la esperanza de ganar un premio o recompensa, donde el elemento de suerte predomina sobre el de habilidad", se observó que Holiday Magic cumplía con esas condiciones. Por tanto, se le acusó de ser una lotería ilegal. Por otro lado la Comisión declaró culpable a la empresa de dirigir un plan "inherentemente engañoso" porque dependía de la "explotación" de los últimos distribuidores reclutados debido a la saturación de las posiciones dentro del Plan de Marketing. De hecho, ahondando en las tablas que se presentaban para auspiciar se podía detectar la imposibilidad del planteamiento, ya que, el

⁴⁰⁶ Freenterprise/Éxito sin Límite. "Bajo el peso de la Ley: Holiday Magic, Inc". Éxito sin Límite, nº 10, págs. 92 y 93. Madrid. 1994.

^{comentario} La Ley en Estados Unidos define el fraude como cualquier acción que tiende a defraudar, engañar mediante declaraciones o implicaciones falsas, en resumen, cualquier acción que pueda diseñarse para obtener dinero mediante cualquier tipo de falsedad ya sea explícita o implícita.

esquema piramidal planteaba que la población mundial pertenecería por completo al sistema en unas cuantas redes inferiores. Por tanto, prometían ganancias o éxito inherentemente fraudulentas y falsas, lo cual lo convertía en un Plan de Marketing ilegal.

De esta forma se creaba jurisprudencia respecto a la venta piramidal, con consecuencias legales para los años venideros. Estos juicios también sometieron a empresas de venta multinivel, como a Amway, que en 1979, prevaleció en un procedimiento y de hecho, la Federal Trade Commission (Comisión Federal de Comercio) selló la aprobación de su programa de marketing.

Este contencioso de cuatro años de duración que libró Amway, en calidad de empresa líder en el mercado, contra la Administración del Estado, con unas costas de varios millones de dólares⁴⁰⁷. La famosa resolución de 1979, conocida como "Sentencia - Amway", califica el Marketing Multinivel como una forma legal y sin limitaciones de venta de bienes y servicios (Amway contra FTC, 93 FTC 618)⁴⁰⁸. Esta decisión en concreto, abrió la puerta a otras muchas empresas legítimas de Marketing Directo de Red.

En la actualidad, en el ámbito internacional, siguen existiendo juicios que afectan al multinivel. De hecho, recientemente, el 4 de junio de 1999, la Juez Vanessa Gillmore dictó la resolución a favor del acusado de un juicio de Procter & Gamble (P&G) contra Amway, por satanismo, en Houston⁴⁰⁹. En abril del mismo año se dictó la misma resolución para la misma acusación realizada en este caso por otra empresa.

Los argumentos de satanismo contra Amway han proliferado desde finales de los años setenta en Estados Unidos, tomando especial importancia a partir de 1995 cuando se asocio a un ministro de Houston perteneciente a una secta satánica con la distribución de Amway. Las contiendas judiciales entre P&G y Amway son habituales en Estados Unidos debido a ser fuertes competidores, de hecho este último juicio mencionado ha costado a Amway la cantidad de 3000 millones de pesetas.

En lo referente a sentencias importantes que se hayan producido en España vamos a analizar a continuación las que consideramos más relevantes.

⁴⁰⁷ Althoff, A. y U. El Marketing Multi-Nivel. Una salida profesional de futuro. Logroño, Mogar Linotype, 1995.

⁴⁰⁸ Kalench, J. Die grösste Gelegenheit in der Geschichte der Welt. San Diego, 1993.

Q A. Sentencia de 15 de octubre de 1990, Tribunal Supremo, Sala de lo Penal

En 1990 se dictamina en España la sentencia más importante, por ser la primera, en referencia al sistema de venta piramidal. En esta sentencia se juzga una "compleja maniobra engañosa enmascarada bajo la cobertura de una Sociedad Anónima dirigida sedicentemente a la distribución, almacenamiento y venta de productos de cosmética y detergentes pero dedicada, en realidad, a ofrecer trabajo de venta libre e interesantes ganancias a un grupo indeterminado de personas de ambos sexos comprendidos entre los 18 a 50 años utilizando una publicidad sugestiva que se insertaba en diferentes medios de comunicación y se distribuía por medio de octavillas".

La empresa ofreció el señuelo de engaño a personas acuciadas por problemas laborales, que disponían, por tanto, de tiempo libre y con escasa capacidad económica y cultural. Se les ofrecían ingresos de cien mil pesetas (recordemos que los hechos se producen entre 1981 y 1983) al mes, sin distinción de edad o sexo, sólo deberían tener buena presencia.

El mensaje, sencillo y atractivo, tenía en sí mismo, la capacidad de captación o sugestión necesaria para interesar a una gran masa de personas, en la creencia de obtener unos ingresos mensuales, a cambio de una prestación perfectamente descrita en la publicidad difundida; que aparecía envuelta en expresiones deliberadamente ambiguas para el común de las gentes.

La eficacia del mensaje fue de tal entidad que llegó a captar a "no menos de 4.282" personas, entre distribuidores, patrocinadores y coordinadores, que acudían en la creencia fundada de que se les estaba ofreciendo la posibilidad de convertirse en vendedores a domicilio de productos de cosmética y perfumería, con la posibilidad añadida de integrarse en la organización.

Una vez que los aspectos atractivos de la oferta habían surtido efectos sobre los destinatarios, éstos acudían a las oficinas de la empresa. Aquí se les ponía a la firma un atípico e indescifrable contrato, llamado de «suministro de distribuidor de ventas», difícilmente encajable en el nomenclator o catálogo de contratos conocidos en nuestro sistema de derecho privado. Este contrato podría tener vigencia al amparo de la libertad de creación de relaciones contractuales, que admite nuestro sistema, pero plagado de tal cantidad de ambigüedades y cláusulas oscuras, que haría difícil su interpretación en los estrados de un juzgado civil.

⁴⁰⁹ <http://www.amway.com/n-p&g0506.asp>. 14 de agosto de 1999.

El hecho probado resalta, muy certeramente, el montaje defraudatorio al señalar que el valor total del material de perfumería y cosmética suministrado, en virtud del contrato, a los perjudicados representaba, únicamente, algo más de once millones de pesetas; mientras las sumas arrancadas al patrimonio de los defraudados distribuidores (en contraprestación de su colaboración en la venta) alcanzó, -entre los años 1981 y 1983-, la suma de cuatrocientos cincuenta millones de pesetas. Consumándose así el lucro ilícito que buscaba el recurrente y su desaparecido socio desde que concibieron poner en marcha el plan posteriormente ejecutado.

A parte de los inculcados principales, también se dedico un apartado específico a describir la actuación de una serie de procesados a los que condena como cómplices de un delito en masa de estafa.

El hecho probado describe, tanto para los dos recurrentes, como para el resto de los considerados, como cómplices de una participación activa en el desarrollo y expansión del lucrativo negocio; prestando su colaboración para la instalación de sucursales en provincias y, adoptando su colaboración ejecutiva, basada en su experiencia y en la confianza que en ellos había depositado la empresa, hasta el punto de encomendarle la misión de impartir cursillos de ventas y perfeccionamiento de nuevos clientes y distribuidores.

Esta sentencia describe también que la imputación del delito de estafa no tiene relación con el precio marcado a los productos que pretendía distribuir la sociedad fundada por el condenado. Como autor principal ni siquiera tiene nada que ver con la autorización sanitaria para la comercialización del producto. Porque la actividad típica en la que se centra el engaño radica en que a los suministrados, patrocinadores y coordinadores se les cobraba un precio notablemente superior, para que pudieran retirar el producto de los almacenes de la empresa.

Hasta tal punto que, como afirma y se ha reiterado en anteriores fundamentos la sentencia y no se ha desvirtuado por ninguna prueba documental eficiente, las mercancías suministradas a la masa de perjudicados alcanzaba un valor de algo más de once millones de pesetas; mientras que a los suscriptores del atípico contrato que figura incorporado a las actuaciones tuvieron que desembolsar un montante superior a los cuatrocientos cincuenta millones de pesetas.

Esto fue debido a que, en principio se pagaba una determinada cantidad por los productos, mas luego, a la hora de ir a recogerlos al almacén había que volver a pagar, y esta vez, una cantidad muy superior.

También acusaba esta sentencia, a la empresa estafadora, de que la denominación empleada por la firma suministradora para encabezar el enunciado de los contratos y las cláusulas que contiene resultan lo suficientemente ininteligibles y artificiosas como para que cualquier intento de encajarlos en alguna de las categorías contractuales, reconocidas en el campo del derecho privado, hubieran requerido una exégesis de difícil comprensión incluso para un experto.

Pese a todos los motivos que alegó la defensa la empresa fue acusada de estafa.

❧ B. Sentencia de 22 de julio de 1993, Tribunal Constitucional, Pleno

En este caso vamos a analizar el recurso de inconstitucionalidad promovido por el Presidente del Gobierno de la Nación, en relación con determinados artículos de la Ley 9/1989, de 5-10-1989, de las Cortes de Aragón de Ordenación de la Actividad Comercial. Esta Ley la hemos expuesto en el apartado de "legislación" del presente capítulo, ya que fue pionera en España en regular la venta piramidal. En concreto, este recurso de inconstitucionalidad nos afecta, ya que incluye el artículo 25.1: "Quedan prohibidas las ventas en cadena, así como la participación en las mismas".

Aunque la sentencia es de 1993, el antecedente fue el escrito registrado el 16 de enero de 1990 por el Abogado del Estado, en el que se interpuso el recurso de inconstitucionalidad.

El artículo 25.1 de la Ley de las Cortes de Aragón se impugna conjuntamente por dos razones: primera, porque supone una intromisión en el ámbito de la defensa de la competencia, reservado al Estado; segunda, porque supone una alteración de las condiciones básicas del derecho a la libertad de empresa, no amparado en competencia alguna prevista en el art. 148.1 CE. Y se acusa a las Cortes de no haber llevado efectivamente a cabo el Plan General para el Equipamiento Comercial de Aragón, ya que éste, tenía, entre sus principales objetivos el de proteger la libre competencia dentro de la defensa de la pequeña y mediana empresa.

También, según el Abogado del Estado en todo caso, el 25.1 va dirigido igualmente a la defensa de la competencia, como fin primordial, y en todo caso supone una prohibición general de

determinadas prácticas comerciales que resulta desproporcionada para los fines que puede perseguir el legislador autonómico y que no halla amparo en el art. 148.1 CE. (de Competencias de las Comunidades Autónomas). En conclusión, este texto legal infringe también el art. 149.1 CE (de las Competencias del Estado) y el propio art. 36 del Estatuto de Autonomía de Aragón (RCL 1982\2168, ApNDL 627 y LARG 1982\703).

Por lo que atañe a la impugnación del art. 25.1 se ha de decir, con carácter general, lo siguiente: en primer lugar, la Comunidad Autónoma Aragonesa posee competencias de desarrollo legislativo y ejecución, en materia de defensa del consumidor y usuario, en el marco de la legislación básica del Estado. Además, es a ella a quien corresponde fundamentalmente cumplir, en su ámbito territorial, el mandato constitucional contenido en el art. 51 CE (STC 88/1986, fundamento jurídico 4º, sobre la obligación de proteger a los consumidores y usuarios por parte de los poderes públicos). En segundo lugar, la competencia estatal sobre defensa de la competencia es un aspecto de la ordenación del mercado. También lo es la defensa de los consumidores y usuarios.

Estamos así ante dos campos, uno estatal y otro autonómico, de difícil deslinde. Sin embargo, el Tribunal Constitucional ha fijado ya los criterios que permiten tal deslinde en la STC 88/1986 (fundamento jurídico 4º). En tercer lugar, en la indicada Sentencia se define la defensa de la competencia. Habrá que observar, por tanto, si el artículo impugnado entra dentro del ámbito fijado por esta definición. Porque es necesario recordar que la defensa de la competencia deriva del derecho a la libertad de empresa y del consecuente orden económico, contemplados en el art. 38 CE, precepto que vincula a todos los poderes públicos, incluida, claro está, la Comunidad Autónoma de Aragón.

Finalmente, la violación de las condiciones básicas de la libertad de empresa sólo tendría lugar si el ciudadano se encontrara en situación sustancialmente diferente a la que se encontraría de llevar a cabo su actividad en cualquier otra parte de España (STC 37/1981, fundamento jurídico 2º).

El art. 25.1 contempla la prohibición de una modalidad específica de ventas no sedentaria, que puede causar graves perjuicios a los consumidores y usuarios. Es una norma meramente preventiva. Se dice que dicha prohibición vulnera la igualdad de condiciones básicas. Pero es notorio que la prohibición de esta modalidad no puede suponer, como no lo supuso la prohibición de venta condicionada por la Ley 1/1983, de 18 de febrero (RCL 1983\505 y LCAT 1983\299), de la Comunidad Autónoma Catalana (que contemplamos también en el apartado de "legislación"), vulneración del art. 149.1.1 CE (STC 8/1986, fundamento jurídico 7º). Además, la Comunidad

Autónoma de Aragón no sólo tiene competencias en materia de «defensa del consumidor y usuario», sino también en materia de «comercio interior» y ambas tienen carácter más específico que la cláusula genérica contenida en el art. 149.1.1 CE.

Por último, acerca de la posible concurrencia del título competencial «defensa de la competencia», se ha de señalar que, si ésta se refiere a la regulación de las relaciones entre empresarios (STC 88/1986, fundamento jurídico 4º), parece imposible observar la misma en cualquiera de los dos preceptos impugnados. En cambio, se observa una clara finalidad de protección del consumidor que, junto con la competencia para regular el comercio interior, da cobertura a estos preceptos.

El Presidente de Aragón concluía su escrito de alegaciones al recurso con la súplica de que en su día se dicte Sentencia mediante la que se desestime en todos sus pedimentos el recurso de inconstitucionalidad.

En todo caso, es claro que el desarrollo legislativo efectuado en la materia de comercio interior y defensa del consumidor y usuario debe respetar la legislación básica estatal en la materia, subordinándose a la misma. Si bien, como ya ha señalado el Tribunal reiteradamente, resulta obvio que el establecimiento por parte del Estado de las bases no puede llegar a tal grado de desarrollo que deje vacía de contenido la correlativa competencia de la Comunidad.

Por otra parte, el art. 25.1 es atacado por constituir, una prohibición general de determinadas prácticas comerciales. Pero en modo alguno puede no estarse de acuerdo en que la finalidad predominante del art. 25.1, que prohíbe las ventas en cadena, está sin duda guiado por el objetivo básico de protección de los consumidores y usuarios frente a posibles abusos o fraudes. Y, por tanto, este precepto encaja cabalmente en la competencia autonómica (art.36.1 c) del Estatuto) sobre comercio interior y defensa del consumidor y usuario.

Finalmente, el Tribunal en pleno deliberó y fallo la sentencia el 22 de julio de 1993, desestimando el recurso para el artículo 25.1.

❧ C. Auto de 15 de mayo de 1994, Audiencia Provincial de Vizcaya

Traemos hasta nuestro documento este Auto ya que nos ha llamado la atención, que en el segundo apartado de los Fundamentos de Derecho dice: "...que no deja de ser una simbiosis entre

el multinivel o venta en sistema piramidal y la venta de bienes por catálogo." Con esto, queremos señalar, que aquí, aunque se juzgaba acerca de una propiedad intelectual, no se tiene claro en el ámbito jurídico, al menos en el bilbaíno, la distinción entre multinivel y pirámide, aún estando ya legislado por determinadas comunidades autónomas, de hecho la Ley del País Vasco, como hemos contemplado anteriormente, vio la luz pública el 27 de mayo del mismo año.

Q D. Sentencia de 29 de agosto de 1994, Tribunal Superior de Justicia de Galicia

En esta sentencia se trata un caso de indefensión ante un contrato laboral. La denunciante estaba integrada en una red de ventas piramidal en la empresa "AMC España Alfa Metalgraft Corp.", en calidad de "Agente Especial Senior", gestionando y supervisando, a través de una "Agente Especial Junior", un grupo de agentes vendedores, reclutados por ambas y vinculados a la empresa mediante "Contratos de Agencia".

Además, percibía, la denunciante (O.P.R.), las comisiones por sus ventas directas, comisiones indirectas por las ventas de su grupo, integrada en una red piramidal de ventas en toda España, bajo la directa supervisión del "Agente Especial de División", con jurisdicción sobre toda Galicia.

O.P.R. era responsable de los resultados en su zona de todos sus grupos tanto directos como indirectos, con funciones entre otras, de reclutar personalmente nuevos colaboradores, realizar entrevistas con ellos, cursillos y seminarios de formación teórica periódicamente, definir, controlar y analizar los objetivos mensuales en ventas, reclutamiento y actividad de los agentes y transmitir toda la información recibida por "AMC" a su Agentes Especiales y colaboradores.

La empresa "AMC" bajo de nivel a la denunciante sin previo aviso ni motivo, así como le desconto una gran cantidad de dinero en concepto de ventas fallidas. Esto se realizo, no por lo escrito en el contrato, sino por un anexo que la empresa añadió al contrato.

Finalmente, se desestimaron los recursos que expuso la empresa y se confirmo la sentencia de instancia. Se condeno a la empresa a la pérdida del depósito constituido, así como, al pago de la cantidad de cincuenta mil pesetas, en concepto de honorarios del Letrado de la parte impugnate, manteniendo el aseguramiento prestado hasta que la condenada cumpliera la sentencia o hasta que en incumplimiento de la misma se resolviese su realización.

E. Sentencia de 12 de diciembre de 1994, Tribunal Constitucional

La Sentencia del 12-12-1994 proviene de un Recurso de amparo contra el Auto de 19-7-1993 de la Sección Segunda de la Sala de lo Penal de la Audiencia Nacional, por el que se desestimaba el recurso de queja formulado contra el Auto de 4-2-1993 del Juzgado Central de Instrucción número 3 y contra el Auto de 20-11-1992 de este último órgano judicial, recaídos todos ellos en las diligencias previas por presuntos delitos monetarios y de estafa. Por lo que en realidad, aunque la sentencia data de 1994 el proceso se inicio en 1992.

El recurso de amparo fue interpuesto por la Unión de Consumidores y Usuarios de España (en adelante UCE), defendida por el letrado don Salvador Ferrando, y, por otra parte, Amway de España defendida por don José M^a Stampa. El caso no tuvo consecuencias para Amway y se sobrestimo la querella.

Hemos analizado otras sentencias, entre ellas algunas referentes a sectas, como la Sentencia del Tribunal Supremo de 30 de octubre de 1994, que contempla una denuncia por asociación ilícita. Mas hemos de comentar que estas sentencias sobre sectas muy poca relación tienen con el asunto de nuestra investigación, especialmente con el multinivel. Esto es debido a que las acusaciones vertidas contra las sectas están muy alejadas de la realidad de la comunicación en el multinivel. Sólo hay algunos parámetros comunes que abordaremos en la parte de la investigación, ya que entendemos que tiene más relación con la parte de los motivos de persuasión inducidos que con aspectos legales.

Así mismo queremos resaltar que, hoy día, siguen existiendo empresas de muy dudosa legalidad. Un ejemplo de ello es la empresa "I. & T. España" la cual ha empezado a ejercer su actividad a finales de 1999. Esta empresa es presentada en España a través de una revista llamada "Millionaire"⁴¹⁰ con un extenso artículo, y en todo caso siempre bajo el prisma de considerarla una empresa de multinivel o de network marketing. Esta revista pertenece, curiosamente, a una persona implicada en "I. & T. España". La empresa vende sistemas para conexión televisiva a Internet fundamentalmente, y proviene de Italia^{Comentario}. El contrato, de dudosa lectura, tiene un anexo fuera

⁴¹⁰ Millionaire, ideas y oportunidades para emprendedores. Septiembre-Octubre, 1999. Depósito legal: M/9192/1997

^{Comentario} A principios del año 2000 aparecía esta empresa comentada en distintos foros de discusión como "openmkt", en el que la mayoría de los "colisteros" comentaban su desconfianza ante esta empresa, aunque el proyecto podía ser interesante.

del mismo, en el que informa del ingreso de 800.000 pesetas por distribuidor nuevo franquiciado, lo cual esta prohibido específicamente por la Ley.

IV. 3. ANÁLISIS DEL CONTRATO DEL DISTRIBUIDOR INDEPENDIENTE

A. Estudio Histórico de la Figura del Distribuidor Independiente

La figura del Distribuidor Independiente (DI) es uno de los pilares básicos sobre los que reposa el sistema de la Venta Multinivel. De acuerdo con la opinión de Jordi Colobrans,⁴¹¹ en determinadas circunstancias es una de las claves de la prosperidad de las compañías que utilizan este sistema de venta - distribución, aunque, en otras es capaz de hacer tambalear sus cimientos.

Como hemos comentado en páginas anteriores el distribuidor independiente tiene cuatro funciones básicas: la venta, la distribución, la promoción y el autoconsumo de productos. El Distribuidor Independiente vende productos a consumidores particulares a precio minorista. Cuando crea su propia red de ventas, y bajo determinadas circunstancias relacionadas con la facturación de su grupo, es decir, la red que él ha formado, se convierte en el distribuidor mayorista de productos para la red de ventas que él mismo ha creado (en tanto en cuanto, obtiene un r  p  l de beneficio sobre el volumen total vendido, sin perjuicio económico de ningún distribuidor de su red; pese a no distribuir físicamente los productos).

Por otra parte, los descuentos que obtiene por la compra de productos de la marca a la que representa, le inviten a consumir los mismos productos a un precio menor. Finalmente, como líder de su propio equipo de ventas, tiene la responsabilidad de supervisar a sus distribuidores, motivarles para la distribución, la venta y el autoconsumo; y animarles a que busquen nuevos Distribuidor Independiente, para aumentar su número en la red y con ello la facturación global de su grupo y sus propios ingresos.

Nos preguntamos durante toda esta tesis por qué las empresas de Venta Multinivel toman este tipo de distribución y no otra; o por qué empresas que se crean en España se acogen a este tipo de contrato para la relación con sus distribuidores. Es conveniente, para posteriormente extraer

⁴¹¹ Colobrans, J. Un negocio llamado multinivel. <http://www.buscadores.com/articles/art00006.html>. 5 de Octubre de 1998.

conclusiones más claras, hacer un análisis histórico de la figura del tan controvertido Distribuidor Independiente en la Venta Multinivel.

Históricamente, el contrato de Distribuidor Independiente aparece en los Estados Unidos a mediados de los años 30, como solución a las cargas fiscales y a los altos costes laborales que suponía mantener un equipo de ventas activo y bien entrenado. La economía norteamericana estaba adaptándose a las condiciones creadas por el crack del 29. En el sector venta-distribución, habían surgido cooperativas de consumidores (una reacción a la crisis del 29) que competían activamente contra las grandes superficies comerciales, como Sears, y contra la venta puerta-a-puerta, como Fuller Brush y todas las compañías que se inspiraron en su modelo.

Las grandes firmas trataban de hacer frente a esta situación. Y en 1935, hallaron una solución, la NADSC (National Association of Direct Selling Association) estableció la fórmula contractual de la distribución independiente, convirtiendo así al antiguo comercial en un vendedor autónomo. De esta manera, a la vez que las compañías se descargaban de las imposiciones fiscales, de los sueldos y los salarios mínimos, también se libraban de hacerse cargo de las tareas propias del proceso de venta (transporte, kilometraje, dietas, alojamiento) y mucho más, como veremos más adelante. El Distribuidor Independiente se convertía en el único responsable de sus ganancias y sus pérdidas.

El contrato de Distribuidor Independiente ha sido utilizado por empresas que utilizan la técnica del Party Plan -reuniones en casas particulares en las que, generalmente una vendedora: expone sus productos a un grupo de personas, mayoritariamente mujeres, en un ambiente familiar, festivo, con música, baile, pasteles y recetas de cocina- al estilo de Tupperware; la Home Office, o el trabajo en y desde casa, actualmente representado por trabajos como el marketing telefónico, y en tercer lugar, el Networking, Venta Multinivel o MLM.

El MLM ha evolucionado desde que en 1949, como ya hemos mencionado, inició sus actividades comerciales Nutrilite vendiendo compuestos vitamínicos. Podemos distinguir tres períodos de MLM: el primero, con empresas Multinivel emblemáticas como Shaklee en 1956, Neolife en 1958, y en 1959, de una escisión de Nutrilite nacerían Amway, Mary Kay Cosmetics, Mary Crowley y Home International Gifts. Un segundo período se inicia a partir de los años 80, con compañías como Cambridge, Multiway, Gold Plate International y Yurica en 1981 o Herbalife en 1982, y podríamos hablar de una tercera versión de MLM para Internet. En la actualidad existen alrededor de un millar de compañías dedicadas a la Venta Multinivel.

¿Cuáles son, pues, las ventajas e inconvenientes que hace que algunas compañías empleen el contrato de DI y les lleve a invertir en la organización de un sistema de venta-distribución como el del Marketing Multinivel?

Como ventajas, la figura del Distribuidor Independiente (DI) reduce las cargas y obligaciones fiscales de la comercialización de los productos. La autonomía del DI, redundando en una reducción de los costes de coordinación y liderazgo, ya que las redes de distribuidores gestionan su propia formación y motivación. Al actuar como vendedor minorista, el contrato de DI reduce los costes de distribución. Igualmente, en el aspecto financiero, se obvian los problemas derivados del crédito al consumidor, ya que la empresa fabricante siempre vende al contado a sus distribuidores y son ellos los que posteriormente negocian los pagarés a plazos con el consumidor final.

Con relación a la logística, se reducen los costes de almacenaje, dado que los DI acumulan un pequeño stock en su casa. El contrato de DI supone igualmente una reducción de los costes de administración, oficina y representación, ya que el DI actúa desde su propia casa. También reduce la conflictividad laboral y la negociación con las fuerzas sindicales, dado que todos los DI son o actúan en calidad de autónomos. Finalmente, en relación a la promoción, el DI asume la mayoría los costes derivados del marketing y la publicidad de los productos como gastos propios.

Los inconvenientes del Marketing Multinivel derivan de su contacto con la realidad. El MLM se presenta como una promesa fascinante, sin embargo, algunos DI no asumen las cargas fiscales que deberían, otros tienen gastos de administración, oficina y representación que superan sus beneficios, otros acumulan un stock de productos a los que no llegan a dar salida, otros obtienen beneficios insignificantes a cambio de mucho trabajo, o invierten mucho capital en formación y motivación y no logran nada a cambio o, lo que con frecuencia resulta más trágico para el DI ilusionado por la promesa de grandes recompensas inmediatas, invierten su red social (amigos, conocidos, parientes, vecinos) con fines comerciales y pierden su respeto.

El sistema de MLM, pues, como cualquier otro sistema, promete y exige. El balance entre las ventajas e inconvenientes del contrato de DI debe hacerlo cada compañía en función de sus intereses particulares, de su grado de ambición y de sus planteamientos éticos.

B. El contrato de venta multinivel

El contrato usual empleado en el Marketing de red es el que se crea y firma entre un miembro de la red de distribuidores independientes y la empresa multinivel o empresa fabricante. Este contrato que une las partes contratantes (usaremos la nomenclatura empresa-agente o empresa-distribuidor para hacerlo más entendible, aunque en realidad sería empresa-empresa) tiene formato unilateral, en el sentido de que en este negocio jurídico sólo surgen obligaciones para una de las partes, la empresa multinivel, retribuyéndole unas bonificaciones por las ventas obtenidas.

Esta es la estructura básica, pero en realidad contiene diversos derechos y obligaciones implícitas para el distribuidor. El distribuidor independiente al firmar el contrato adquiere el derecho a promover ventas por cuenta de la empresa de distribución y, por tanto, a ser retribuido proporcionalmente, de acuerdo con los baremos fijados en el contrato, en función de las ventas que, gracias a su colaboración, sean concluidas efectivamente entre la empresa distribuidora y cada uno de los consumidores finales.

La posibilidad de promover ventas por parte del distribuidor independiente es un derecho subjetivo, pero en ningún caso una obligación. Tampoco es una obligación el buscar o auspiciar nuevos distribuidores para la empresa multinivel, sólo lo hará en detrimento de beneficios futuros, pero, además, no obtiene beneficios por el hecho en sí del auspiciamiento, al menos en la mayoría de las empresas multinivel, aunque en algunas este auspiciamiento o franquiciado tiene camuflado un beneficio económico para el auspiciador. Aunque es diferente el caso de algunas empresas las cuales aportan unos productos y material de bajo coste en el primer contrato, y luego, la renovación del mismo tiene una tasa a pagar por el distribuidor. Lo consideramos diferente por el índice del pago inicial que es el del material aportado y el coste de la renovación se puede justificar en gastos de tramitación, ya que suele ser una cantidad muy baja.

Otras obligaciones que asume la empresa multinivel, además de pagar las correspondientes bonificaciones y márgenes comerciales, es el de aportarle al distribuidor catálogos de los productos, muestras, manuales de ventas o cursos de formación, etc., en función de cómo este estipulado en el contrato. Así mismo tiene la obligación de hacerse cargo de la garantía de los productos y de asumir a los nuevos distribuidores auspiciados por otros como distribuidores de la empresa. Tiene la empresa fabricante multinivel que dar al distribuidor una bonificación sobre las ventas que generen la red que éste ha creado.

Derecho que se le otorga al nuevo distribuidor es la facultad de reconocerse públicamente como “distribuidor de la empresa x”, tanto para vender como para auspiciar. Algunas empresas de multinivel le ceden unos royalties hereditarios a los distribuidores, esto es, el distribuidor puede ceder su negocio en herencia, o en el caso que fallezca sus herederos seguirán cobrando los beneficios que le estuviese aportando la red por él creada. Además, el distribuidor puede “vender” su negocio, su red, ósea, el distribuidor puede vender a otro distribuidor, generalmente de la misma empresa y al mismo nivel o un frontal de dicho distribuidor los beneficios que le repercute la red.

Es usual ver en los contratos de multinivel^{Comentario} una gran cantidad de cláusulas que afectan al distribuidor. Estas suelen afectar a la obligatoriedad por parte del nuevo distribuidor independiente de acatar las normas de ética de la empresa, obligación de respetar los derechos industriales e intelectuales de la empresa, obligación de no comercializar los productos por determinados cauces (por ejemplo en tiendas, ferias), obligación de ayudar a los nuevos distribuidores que incorpore a su red personal.

C. Analogías entre los contratos de distribución comercial y el de venta multinivel

La venta multinivel debe situarse en la región de las nacientes instituciones de distribución comercial. Su equívoco nombre responde a su origen puramente económico (pues el término venta no es utilizado en este caso en su sentido técnico-jurídico, sino que es sinónimo de “sistema de ventas”, o , más propiamente, de “sistema de distribución de productos”); de ahí que fuera necesario situar la institución jurídica en el entorno en que ha nacido, que es el del marketing y el de los fenómenos distributivos⁴¹².

Es sabida la importancia que reviste la fase de distribución de los productos en la lucha por el mercado⁴¹³. Pero la distribución puede repercutir en altos costes para el empresario, lo que puede dar lugar a que, o bien, canalice el capital de la inversión necesaria para auto distribuir los productos, o realice contrataciones externas. Esta obviedad para los entendidos en marketing viene al caso para comentar que existen distintas formas a adoptar en la distribución directa, en la que la empresa no opta por el canal largo tradicional de distribución (especialmente en lo referido a bienes de consumo habitual). En la distribución directa puede optar por dos formulas estratégicas, una de

^{Comentario} Ver ANEXO 4.

⁴¹² Badenas Carpio, J. M. La venta multinivel. Granada, Edita Comares, 2000.

ellas es llevar a cabo la comercialización por medio de sus propios órganos (filiales, sucursales, en general, órganos dependientes); y otra, recurrir a órganos independientes que les representen en sus relaciones frente a terceros (agentes, comisionistas, distribuidores independientes).

A pesar de que la categoría de los contratos mercantiles de distribución dista mucho de ser unívoca, los autores no se resisten a establecer una serie de notas comunes a la hora de estudiar, en su conjunto, estos contratos⁴¹⁴. Algunas de estas notas podrían ser las siguientes:

- A. Propiciarse dentro de un contrato de *adhesión*, en el que una parte impone a la otra ciertas condiciones o contenido contractual a la hora de establecer cierta relación jurídica.
- B. Esta adhesión es motivo de una *desigualdad económica* en la que se encuentran las partes contratantes, en general, a favor del productor⁴¹⁵.
- C. Estos contratos por los cuales una empresa permite la distribución de sus productos a un distribuidor son *normativos*⁴¹⁶, esto es, tiene por objeto el contenido de futuros contratos, delimitando la futura relación entre las partes.
- D. Es fácil encontrar también, en las relaciones jurídicas que surgen como consecuencia de la perfección de los contratos de distribución más habituales, un elevado índice de confianza (*intuitus*) y colaboración entre ambas parte contratantes^{285 bis}.
- E. Relacionado con el carácter *intuitus personae* de los contratos de distribución comercial se encuentra el que atañe a su durabilidad. Son contratos pensados para que su vida se prolongue en el tiempo, en interés de ambos contratantes.
- F. Es también propio de estos contratos la nota referente a su naturaleza esencialmente mercantil.

⁴¹³ Martínez Sanz, F. Extinción del contrato de distribución comercial y derecho de indemnización (Comentario a STS de 15 de octubre de 1992), La Ley, 1993-3.

⁴¹⁴ Martínez Sanz, F. Extinción del contrato de distribución comercial y derecho de indemnización (Comentario a STS de 15 de octubre de 1992), La Ley, 1993-3.

⁴¹⁵ Domínguez García, M. A. Aproximación al régimen jurídico de los contratos de distribución. Especial referencia a la tutela del distribuidor. Revista de Derecho Mercantil, 1985.

⁴¹⁶ Puente Muñoz, T. El contrato de concesión mercantil. Madrid, 1976. (extraído de Badenas Carpio, op. cit.)

La falta de regulación jurídica, su atipicidad jurídica y su incorrecta denominación han contribuido a que los contratos de venta multinivel se confundan con otras formas jurídicas, parecidos si acaso en algunos aspectos pero no similares en sí.

Siguiendo a Badenas Carpio (citado anteriormente), el contrato de venta multinivel tiene una serie de figuras análogas tales:

1. El contrato de agencia:

Es una de las figuras que más semejanza guarda con la venta multinivel (de hecho en la ley del comercio minorista el legislador define la venta multinivel como “una forma especial de comercio en la que un fabricante o un comerciante mayorista vende sus productos o servicios al consumidor final a través de una red de comerciantes y/o *agentes distribuidores independientes*”).

El contrato de agencia era un contrato atípico hasta que se promulgó la Ley de 27 de mayo de 1992. Suele ser un contrato permanente y equilibrado. Las diferencias con el contrato del distribuidor independiente del multinivel son varias, comenzando por que al agente se le atribuye “naturalmente” una cierta profesionalidad, aspecto que en principio no es un requisito para el contrato del multinivel, sino más bien todo lo contrario. En multinivel se percibe que la formación del distribuidor se va a realizar después de que empiece a ejercer su actividad.

Ni el agente, ni el distribuidor de multinivel, tienen un número mínimo de ventas, y menos por que el agente suele actuar en nombre de varios empresarios al mismo tiempo, sólo distribuirá para uno si tiene “pacto de exclusiva”, en el multinivel lo habitual es distribuir para una empresa y algunos distribuidores que han intentado distribuir para varias han acabado con problemas con sus suministradoras.

Otro aspecto que diferencia al agente es su independencia, cuestión más relativa en el multinivel, donde aún siendo independiente, al menos en España, no ha sido considerado al individuo como “distribuidor de multinivel” sino como “distribuidor Amway” o

“distribuidor Herbalife”, por ejemplo, con las connotaciones que conlleva de dependencia. Ambos tipos de distribuidores tienen capacidad para organizar su actividad empresarial libremente. Ambas figuras, agente y distribuidor multinivel, son las que jurídicamente tienen más similitudes, ambas son instituciones complejas que devienen de figuras del Derecho anteriores, ambas figuras tienen carácter duradero (de relación a medio o largo plazo, no sólo operaciones esporádicas, especialmente en el multinivel donde se pueden seguir generando beneficios aunque ya ese distribuidor concretamente no ejerza ventas). Ambas tienen descuento por cantidades de compra, etc. Su diferencia fundamental es que el distribuidor multinivel obtiene beneficios de la venta de nuevos distribuidores que haya auspiciado.

2. La comisión mercantil:

La comisión es otro instrumento del que se puede servir el empresario para hacer llegar sus productos hasta los destinatarios finales. El comisionista se ha entendido siempre como aquel que hace algo allí donde la institución no llega. La relación que se establece entre comitente y comisionista suele ser una relación esporádica. La comisión puede realizarse con o sin perder representación, con lo que se podrán tomar acciones contra el comitente o contra el comisionista.

El comisionista tiene su función de acometer un servicio encargado (comisión de venta, de compra, de transporte, etc.), pero el distribuidor de multinivel sólo tiene la función de vender en principio, por tanto, un campo de actuación mucho menor, aunque en la práctica el distribuidor de multinivel viene habitualmente realizando muchas más de las tareas que afectan al contrato. Por otro lado el comisionista asume obligaciones frente al comitente (cumplir la comisión y rendir cuentas a su principal), pero el vendedor de multinivel no asume estas obligaciones, ni siquiera está obligado a realizar un número mínimo de ventas o auspiciamientos.

De semejanza tienen ambos contratos que el pago de la bonificación se recibe una vez que se haya realizado la venta. El comisionista tiene prohibido nombrar subcomisionistas, mientras que el profesional del multinivel tiene entre sus funciones buscar nuevos distribuidores, aunque una vez descubiertos tendrán la relación mercantil directamente con la empresa principal o fabricante. Al comisionista se le puede rescindir el contrato en cualquier momento (revocación *ad nutum*), en cambio, la empresa fabricante

sólo por puede hacerlo antes de la fecha de finalización del contrato por “causa justa”, lo cual es en múltiples ocasiones de difícil demostración. Otra diferenciación es que el distribuidor de multinivel suele ser consumidor de los productos, no suele pasar así con los comisionistas, que no esta “bien visto” que sean parte implicada.

3. Mandato y gestión de negocios ajenos:

Se parece mucho a la comisión mercantil, aunque tiene gran disparidad en algunas partes del contrato. Según el Código Civil, el mandato es un contrato según el cual, un sujeto, llamado mandatario, se obliga a prestar algún servicio o a hacer alguna cosa, con naturaleza jurídica, por cuenta o encargo de otro, llamado mandante⁴¹⁷.

Mientras este contrato es naturalmente gratuito, en multinivel el contrato es oneroso, pues la actividad de los vendedores debe ser retribuida. Además, el mandato se basa en su carácter de confianza en el mandatario, cuestión que no ocurre en multinivel, ya que la empresa fabricante corrientemente no conoce al distribuidor con el que se firma el contrato.

4. Los arrendamientos de obra y servicios:

Están regulados por el artículo 1544 del Código Civil. Contrato de carácter bilateral, nominativo, oneroso y conmutativo. En este contrato resulta obligado hacer determinada cosa, mientras que en el multinivel no, además, en el multinivel la obligatoriedad corresponde a la empresa si el distribuidor actúa en determinada forma, pero en sí no le obliga a una acción.

5. El corretaje:

Es otra figura con la que la venta multinivel guarda ciertas similitudes. El corretaje no tiene en España regulación en el ordenamiento jurídico, es un contrato atípico. No obstante, la doctrina y la jurisprudencia han establecido algunas de sus características: a. Es un contrato por el cual un sujeto, llamado comitente, se obliga a pagar a otro, llamado corredor, una remuneración, denominada comisión, por la información sobre la

⁴¹⁷ Lasarte, C. Curso de derecho Civil Patrimonial, introducción al Derecho. Madrid, 1996.

oportunidad de celebrar un contrato, o por su mediación en el mismo⁴¹⁸. Así, es un contrato consensual, unilateral (obligaciones sólo para el comitente), es un contrato retribuido, es condicional y “aleatorio” (es una contraprestación) y se realiza en función de las características del corredor (ya que suele ser imparcial a las dos partes).

Es similar al multinivel en que es atípico, consensuado, preparatorio de otros contratos, oneroso y, en cierta forma, condicionado; aunque nos parece muy atrevido pensar que el distribuidor independiente de multinivel es un “agente imparcial”, ya que en cierta forma, aunque sea de manera psicológica, representa a la empresa productora.

6. La concesión mercantil:

Es una figura de distribución comercial indirecta integrada, se trata de un fenómeno jurídico-económico relativamente nuevo y complejo, de difícil definición jurídica⁴¹⁹.

Aunque nos podemos aproximar diciendo que es todo acuerdo de voluntades por el que un empresario –concesionario- pone el establecimiento de que es titular al servicio de otro empresario, industrial o comerciante –concedente-, para comercializar por tiempo indefinido o limitado en una zona geográfica determinada y bajo las directrices y supervisión del concedente, aunque en nombre y por cuenta propios, los productos cuya exclusiva de reventa se le otorga en condiciones predeterminadas.

Es símil al contrato que nos ocupa del multinivel el que existe una cierta “colaboración” entre las partes, el fabricante quiere mantener un control sobre la venta de los productos, pero no quiere cargar con los costes de la distribución, y el concesionario desea obtener el beneficio de distribuir una marca de prestigio. Algo en común también es que ambos son dos empresarios independientes, desde el punto de vista económico como jurídico, aunque alguna empresa de multinivel, como Amway, hace la declaración trimestral del I.V.A. en nombre del distribuidor. En ambos contratos se compran productos para luego revenderlos por un precio que viene impuesto de manera unilateral por el fabricante.

⁴¹⁸ Puig Brutau, J. Compendio de Derecho Civil (volumen 2). Barcelona, 1994.

⁴¹⁹ Puente Muñoz, T. El contrato de concesión mercantil. Madrid, 1976.

En ambos el distribuidor obtiene rápeles de ventas. En multinivel no hay un territorio cerrado para el distribuidor de venta, si bien, la empresa le da la posibilidad de distribuir de forma internacional. En ambos se normativiza la renovación del contrato, y también la empresa concedente obtiene mayores beneficios si la otra parte incrementa los suyos. En el multinivel el distribuidor tiene libertad para vender o no pero en la concesión tiene unos objetivos mínimos.

Por último, una gran diferencia que se advierte es que la concesión sirve para comercializar productos con un nivel de notoriedad bastante elevado, en cambio, el multinivel es más frecuentemente usado para productos nuevos o muy poco conocidos.

7. La franquicia:

Otra manera de desarrollar la distribución comercial indirecta, con un alto grado de integración entre fabricante y distribuidor, es por medio del contrato de franquicia. Resulta muy difícil crear un concepto exhaustivo debido a que existen innumerables formas de pactos, aunque en el Reglamento 4087/1988 de la Comisión de la CEE y en otras normativas viene definida, resumidamente, podemos decir que es el contrato por el que una empresa transmite su “forma de hacer” y productos a otra a cambio de unos cánones sobre la venta.

Hay que distinguir que en la franquicia europea la colaboración entre las partes es más estrecha que en el modelo americano. Las similitudes y diferencias entre la modalidad de franquicia y la de venta multinivel parten de que, aún estando ambas si regulación jurídica, la primera tenía una aceptación social plena y la segunda estaba rodeada de un misterio y una reputación más que dudosa.

Además, mientras en la franquicia hay unas obligaciones bilaterales, el contrato del multinivel es unilateral, en el que sólo se ve obligado el empresario fundamental, ósea, la empresa fabricante, el distribuidor paga un más que módico derecho de entrada (en comparación con la franquicia y ni siquiera entendido como tal ya que incluye material de ayuda a la venta y productos) y en absoluto un canon periódico. El distribuidor del multinivel tiene libertad absoluta para comprar bienes, no así el de la franquicia que esta monopolizado.

8. La subdistribución:

A veces, por no existir pacto en contrario que lo prohíba, a un distribuidor le sea posible ceder, a cambio de contraprestación, parte de la distribución de los productos que le ha sido conferida por cierto fabricante. Tanto el distribuidor “oficial” como el segundo distribuidor son empresarios independientes entre sí.

La semejanza con la venta multinivel es consecuencia de la aparición de varios niveles en la distribución, pero las diferencias son consistentes, ya que el subdistribuidor tiene que actuar a modo de concesionario mientras que en multinivel vimos que tiene otra forma jurídica, el subdistribuidor sólo obtiene beneficios de la reventa, además el contrato es derivado, no es un contrato directo como el las empresas de multinivel.

9. La “*agréation*” y el suministro:

La *agréation* es parecido a la concesión mercantil, así mismo parecido a la franquicia pero con un menor grado de integración entre el fabricante y el distribuidor. El *distributeur agréé* o distribuidor autorizado no es más que un trato preferencial en relación a ciertos descuentos sobre el precio de los productos; y en cuanto a estrategia de Marketing, el poder presentarse ante el público como un especialista en ese producto. Separa de la distribución multinivel, entre otras cuestiones que parecen evidentes por su definición el que el agregado se encargará normalmente del servicio postventa mientras que en multinivel la satisfacción del producto es responsabilidad de la empresa fabricante.

IV. 4. LA ASOCIACIÓN DE EMPRESAS DE VENTA DIRECTA

Amway de España es miembro activo de la Asociación de Empresas de Venta Directa. En España, los miembros de la Asociación de Empresas de Venta Directa (AVD), que incluye la venta domiciliaria y a distancia, alcanzaron en 1999 unas ventas globales en España de 138.000 millones de pesetas, lo que supuso un incremento del 6% respecto a 1998. La AVD cuenta actualmente con 15 empresas asociadas y 3 en vías de serlo, además, representa a un colectivo con más de 11 millones de pedidos que emplea a más de 88.000 personas en su fuerza de ventas.

Las empresas asociadas son:

1. AMC España S.A. es una empresa multinacional con sede central en Suiza, que desde su filial en Barcelona fabrica y comercializa, como pionera desde 1974 y entre otros productos, el multisistema de cocción que permite cocinar cualquier alimento sin adición de agua ni grasas.
2. AMWAY de España.
3. AVON distribuye en España a través de 55.000 distribuidoras más de 1000 productos femeninos. Presente en 135 países con más de dos millones de distribuidoras.
4. CÍRCULO DE LECTORES nació en 1962 por iniciativa de Reinhard Mohn, distribuye fundamentalmente música y lectura a más de un millón y medio de socios.
5. CRISTIAN LAY nació en 1.981 gracias a un hombre joven que, desde Jerez de los Caballeros, una población extremeña, creó CRISTIAN LAY: una empresa líder en venta directa. Tras varios años, mujeres de todo el mundo, mediante un catálogo distribuyen productos de joyería, bisutería, cosmética, moda íntima, lencería, moda exterior y complementos.
6. DIFUSORA INTERNACIONAL: Desde hace 30 años esta en funcionamiento esta editorial española, una de las pioneras en la divulgación de obras de información, publicaciones de prestigio internacional y cursos de formación continuada.

7. IBERINOX, El Grupo de Empresas Iber nació en 1976 con la fabricación y comercialización de sus baterías de cocina, salvamanteles, juegos de café y cuberterías, en acero inoxidable, cristalerías de Bohemia, vajillas y juegos de café en porcelana.
8. MARY KAY, fundada en 1963 por Mary Kay Ash, con el objetivo de ayudar a la mujer a desarrollar todo su potencial. Autoconsiderada compañía diferente, con un único sistema de valores. Entre ellos, la fe en que el reconocimiento del éxito alcanzado, motiva a las personas a conseguir metas cada vez mayores. Tratar a los demás como le gustaría a uno ser tratado, enfatizando en el respeto mutuo. Y mantener las prioridades personales, son tres de las claves para conseguir la satisfacción en la vida. La Compañía factura actualmente más de mil millones de dólares al año y cuenta con más de 500.000 Consultoras de Belleza Independientes en 29 países alrededor del mundo.
9. OCÉANO es uno de los grupos editoriales más importantes del mundo de habla española.
10. EDITORIAL PLANETA *Grandes Publicaciones* distribuye mediante venta directa productos culturales, educativos y para el ocio. Dispone de más de 1.000 vendedores, coordinados a través de una red de 13 delegaciones y 7 oficinas comerciales en toda España, y 3 delegaciones en Portugal. Fundada en 1956, es una de las empresas que más ha contribuido al crecimiento y consolidación del Grupo Planeta, primer grupo editorial español y séptimo del mundo.
11. PLAZA & JANÉS, con más de cincuenta años, es hoy una de las editoriales mejor implantadas en el mercado. Forma parte del grupo Bertelsmann, primer grupo editorial mundial.
12. SALVAT, con más de 130 años de historia en el mundo editorial, ocupa una posición de liderazgo gracias a su larga experiencia y a la constante modernización de sus políticas editoriales y comerciales. Desde 1988 forma parte del grupo multinacional francés HACHETTE.
13. STANHOME es una compañía internacional fundada en Estados Unidos en 1931 y con una trayectoria en España durante más de 30 años. Stanhome comercializa una amplia gama de productos de hogar, higiene y cosmética, tanto tratamiento como decorativa.

Stanhomes es la creadora del sistema de distribución por reunión que permite a las consumidoras adquirir productos desde su domicilio, además, ofrece a la mujer la oportunidad de negocio independiente.

14. TUPPERWARE es una Compañía Multinacional, líder en la venta directa de productos de plástico para el hogar.
15. KOBOLD, un sistema único que garantiza la higiene del hogar. Es un sistema para el cuidado y limpieza de toda la casa, recomendado por la Sociedad Española de Alergología, como elemento coadyuvante de control y prevención de las alergias respiratorias.

Y cercana a una pronta incorporación están las siguientes empresas:

16. ZEPTER, fundada en 1.986, está ahora presente en 54 países distribuidos por los 5 continentes, dispone de 11 fábricas. La fuerza de trabajo de Zepter, de 90.000 personas, está al servicio de 47 millones de clientes a través del mundo. Además de la fuerza de ventas tiene veinte tiendas repartidas en las principales ciudades del mundo.
17. JOYERÍA FORTUNA, es una empresa española de venta directa de joyería y relojería. Fundada en 1950, cuenta con una red de más de 450 vendedores que comercializan los productos en Catalunya, Aragón, Centro, Levante, País Vasco y Baleares. La colección de joyas se compone de unos 80.000 artículos.
18. LUX DIRECT ESPAÑA, S.A. lleva unos 75 años dedicado a la venta directa en el mercado español, con más de 350 empleados y más de 20 sucursales en toda España. LUX DIRECT forma parte de LUX INTERNATIONAL AG, que emplea a 10.000 personas en todo el mundo y está presente en más de 40 países. El Grupo LUX fue fundado en 1901 por el Sr. Axel Wenner Grenn, de origen sueco, quien fue el primero en introducir el famoso aspirador LUX a través de la venta directa en Suecia, y posteriormente en Europa y en el resto del mundo. Desde 1919 hasta 1999, LUX ha formado parte del Grupo Electrolux.

La AVD, ASOCIACION DE EMPRESAS DE VENTA DIRECTA⁴²⁰, fue fundada en la década de los 70. Cuenta con quince empresas asociadas y tres empresas en fase de ingreso, que comercializan todo tipo de productos: libros, CDs, cosméticos, cuidado personal, joyería, bisutería, lencería, menaje para el hogar, cocción y conservación de alimentos, pequeños electrodomésticos, etc. Estas empresas utilizan principalmente el sistema de Venta Directa.

La AVD se constituyó para representar los intereses del sector en general y de las empresas asociadas en particular ante los Organismos Públicos, Asociaciones de Consumidores y la opinión pública. Entre sus fines se cuentan acreditar y dar prestigio a la imagen de la Venta Directa, colaborando con las Administraciones Públicas, Asociaciones de Consumidores, Universidades y Escuelas de Negocio desarrollando para ello cuantas políticas activas sean necesarias para dotar al canal de los más altos principios comerciales existentes en el Mercado.

La Asociación entiende por *Venta Directa* la comercialización fuera de un establecimiento mercantil de bienes y servicios directamente al consumidor, mediante la demostración personalizada por parte de un representante de la empresa vendedora, lo que la distingue de las denominadas Ventas a Distancia en las que no existe un contacto personal entre la empresa vendedora y el comprador.

En España la *Venta Directa* se regula por la Ley 26/1991 de 21 de Noviembre que incorpora la Directiva Comunitaria 85/577 CEE, del 20 de Diciembre de 1985. Una de las principales ventajas para el consumidor español derivadas de esta normativa es el derecho de revocación que tiene todo comprador hasta siete días contados desde la recepción del producto.

En aplicación de sus principios fundacionales, la AVD fue la primera Asociación Empresarial Española en dotarse de un Código de Etica y en Adherirse al Sistema Arbitral de Consumo a nivel Nacional. Este Sistema canaliza de forma simple, rápida, eficaz y sin costes las reclamaciones de los consumidores; es voluntario para las partes y los laudos que emiten los Colegios Arbitrales (compuestos por tres Arbitros, uno representando a los consumidores, otro a los empresarios y un tercero a la Administración), son vinculantes, lo que significa que tienen la misma fuerza que las sentencias judiciales.

La Asociación es miembro de la *Federación Europea de Asociaciones de Venta Directa (FEDSA)*, <http://www.fedsa.be>, con sede en Bruselas y que agrupa a todas las Asociaciones de

⁴²⁰ www.avd.es/avd

Venta Directa en Europa, formando parte activa de su Comité Directivo y participando en cuantas iniciativas *FEDSA* lleva a acabo cerca de los Organismos Comunitarios. Asimismo es miembro de la *Federación Mundial de Asociaciones de Venta Directa (WFDSA)* <http://www.wfdsa.org>, con sede en Washington, a través de la cual se organizan importantes eventos en los cinco continentes, incluyendo Congresos Mundiales cada 3 años.

Amway España es miembro activo de la Asociación de Empresas de Venta Directa desde abril de 1997. Asimismo, Amway pertenece a las Asociaciones de Venta Directa de Europa y de Estados Unidos, y, a la Confederación Mundial de Asociaciones de Venta Directa.

IV. 5. LA ASOCIACIÓN DE EMPRESARIOS DE DISTRIBUCIÓN MULTINIVEL

Traemos a nuestro estudio esta extinta asociación ya que ha sido bastante importante en algunas cuestiones relacionadas con la comunicación del Marketing de Redes en España, además por que desde su creación uno de sus principales objetivos fue la lucha por establecer notoriamente la "legalidad" de este sistema de venta. Más adelante, en los capítulos de investigación la abordaremos desde la perspectiva de su contribución a la comunicación, mas ahora contemplamos aspectos legales y deontológicos que consideramos relevantes.

a. Objetivos de la Asociación

Creada en 1992, la Asociación de Empresarios de Distribución Multinivel (ADEDEM) era una asociación sin ánimo de lucro, de base voluntaria y con ámbito nacional, formada por empresarios de distribución en multinivel que tenían en común un interés por promover, potenciar y defender la imagen de este sector de la distribución.

Los objetivos⁴²¹ de ADEDEM partían de tomar como misión fundamental "*desarrollar, realzar y proteger o preservar el sistema de distribución en Marketing Multinivel*".

Esta misión fundamental podemos decir que se subdivide en una serie de objetivos tales como informar y "educar" a las distintas comunidades reguladoras, empresariales y consumidoras de España; promover "la verdad" en los medios de comunicación, luchar contra la venta piramidal; realizar actividades de interlocutor con las administraciones públicas; elaborar informes sobre la distribución multinivel; amparar ante los distintos organismos a sus asociados, y, en general representar al sector.

ADEDEM desarrollaba distintas actividades, con la intención de lograr estos objetivos, tales como seminarios, cursillos y conferencias para profesionales en el marketing multinivel, apariciones públicas en los medios, realización de informes técnicos sobre el marketing multinivel, edición de un boletín trimestral para todos los asociados... y otras.

⁴²¹ ADEDEM. Dossier de prensa, pág. 7

Es conveniente señalar varios aspectos que consideramos aclaratorios:

- A. La ADEDEM enuncia en su artículo 24 de los Estatutos de la Asociación⁴²² que "podrán ser miembros de la Asociación las personas mayor de edad que sean empresarios de la distribución de productos de cualquier ramo y cuyo sistema de distribución de productos sea el conocido como distribución en multinivel (networking), o representantes de las compañías que lo sean, tengan interés en servir los fines de la Asociación y sean admitidos por la Junta Directiva".
- B. ADEDEM solicitó en 1995 ingresar en dos asociaciones internacionales, en aras de darle credibilidad a la asociación. Estas asociaciones eran:
1. La "Social Venture Network", fundada en 1987 en Estados Unidos, y posteriormente en 1993 en Europa con base en Amsterdam. Esta organización tenía como misión principal "desarrollar sus empresas mediante instrumentos de mejora sostenible social y justa para el beneficio de los miembros, sus compañías, comunidades y sociedad". La Social Venture Network llevaba a cabo sus objetivos a través de conferencias anuales, publicaciones, programas de educación para jóvenes, y otro tipo de actividades que abogaban por la puesta en marcha de prácticas empresariales socialmente responsables.
 2. La "World Business Academy", que surgió también en 1987. Esta asociación tiene su sede en Washington y cuenta con unos cuatrocientos miembros. Su misión es "el compromiso con la exploración y clarificación continuada de los cambios de paradigma fundamentales que tienen lugar globalmente, permitiendo a nuestros miembros integrar el conocimiento de estos cambios de paradigma en sus vidas y prácticas empresariales. Para llevar a cabo sus objetivos esta asociación elabora publicaciones, celebra

⁴²² Estatutos de la Asociación de Empresarios de Distribución Multinivel. Enviados por RAFESA a la autora el 24 de octubre de 1995 para su estudio de exploración.

conferencias (entre 30 y 40 al año) y programas cuyo fin es divulgar el conocimiento de nuevas prácticas empresariales.

b. Código de Ética de la Asociación

El Código de Ética de la Asociación fue creado en 1995, tras haber elaborado varios proyectos de códigos. El Código final abarcaba ocho puntos, que reproducimos textualmente a continuación por considerarlos importantes para el mayor conocimiento y entendimiento de la asociación.

1. Actuaré siempre y trataré a mis clientes y otros distribuidores cumpliendo los más altos standards de honestidad, integridad, franqueza y equidad.
2. Evitaré todo tipo de técnicas o estrategias que puedan repercutir en perjuicio propio o en perjuicio de mi organización o de la compañía que represento.
3. Seré honesto en todos los aspectos de mi negocio.
4. Conoceré a fondo las normas de esta industria y de mi compañía y seré fiel a su filosofía y espíritu.
5. No exageraré el potencial de ingresos de esta oportunidad de negocio ni las características de los productos que comercializo.
6. No estimularé jamás la compra excesiva de inventario de productos.
7. Cumpliré todas mis obligaciones asociadas con el desarrollo de mi red de distribución: formación, motivación y apoyo a mis distribuidores.
8. No entablaré críticas de otras compañías de Marketing Multinivel ni sus distribuidores independientes.

Tras el análisis del Código de Ética extraemos las siguientes conclusiones:

- A. La simplicidad en algunas de sus líneas: por ejemplo en el punto octavo donde parece no ser ético criticar las empresas de las competencias o sus distribuidores, cuando dar la opinión, amén de que pueda ser negativa o positiva, es un derecho constitucional.
- B. La subjetividad en sus conceptos, que permite la libre interpretación, y probablemente, el incumplimiento de este código. Así en el primer punto exige el "más alto cumplimiento de los standards de honestidad, integridad, franqueza y equidad"; lo primero que debe hacer el asociado es consultar su diccionario de inglés para entender que standard significa "modelo, nivel".

De los cuatro valores que considera, a cual más complejo, si una misma persona tratase de desarrollarlos al máximo según un diccionario (ya que su discusión subjetiva llevaría horas sin acuerdo final), nos encontraríamos ante un individuo en "alto grado" decente, moderado en sus acciones o palabras, recatado, pudoroso, desinteresado, de pureza virginal, bondadoso, probo, generoso, sincero, llevado por el sentimiento del deber, de naturaleza justa, etc., cualidades más acordes con una persona mística que con un distribuidor directo.

- C. Otro de los puntos del código, el cuarto, considera ético "conocer a fondo las normas de esta industria y de mi compañía y seré fiel a su filosofía y espíritu". Quizá es la redacción en primera persona lo que crea un cierto grado de desconcierto, mas el conocer a fondo las normas de una industria y ser fiel a la filosofía y espíritu de mi empresa, es algo a considerar para tildar a alguien de ético en su negocio. En todo caso hay un error de concepto, ya que el contexto hace sobrentender como compañía al distribuidor, cuando legislativamente hablando la compañía de un distribuidor independiente del multinivel es él mismo, lo que llevaría a un complejo y desatinado enunciado de "debo ser fiel a MI filosofía y a MI espíritu".
- D. Por último, comentar el curioso punto séptimo, el cual obliga a "cumplir todas las obligaciones asociadas a mi red de distribución: formación, motivación y apoyo a mis distribuidores". Por un lado hay que plantearse que cuando un individuo firma su contrato de distribuidor no se adquiere este tipo de obligaciones; así que debemos partir de que son obligaciones "morales". Situados en este punto hay que recalcar que no sería muy eficiente

a largo plazo que los asociados llevaran este punto a la acción, ya que es muy precipitado presuponer que todos los distribuidores tienen capacidad para formar, motivar y apoyar. Respecto a este punto también nos hacemos cargo de que al referirse a "mis distribuidores" se está refiriendo a "los distribuidores independientes que he auspiciado".

- E. El resto de los puntos no merece interés su comentario ya que son extensiones del primer punto, ya comentado en el apartado B.

c. Faltas y sanciones

ADEDEM disponía de un Reglamento Regulator de la Comisión y del Procedimiento Disciplinario, en donde se observan las faltas y sanciones, tales como el incumplimiento del pago, la competencia desleal, la venta piramidal, la embriaguez habitual y otras respecto a las reglas de conducta en la distribución multinivel.

d. Los asociados

ADEDEM no realizaba ningún tipo de selección de sus asociados, pagaban una cuota de 2.000 pesetas mensuales, y la Asociación pasó de 412 a 2.145 asociados desde el mes de abril al mes de octubre de 1995. La gran mayoría de estos asociados⁴²³ estaba en Madrid (449), Barcelona (256), Valencia (169), Vizcaya (120) y Alicante (107). Y con menos asociados las provincias de Palencia (5), Cuenca (5), Huesca (4), Zamora (3) y Avila (2).

Mediante ADEDEM se han realizado distintas apariciones en los medios de comunicación, la mayoría de ellas basadas en entrevistas a José Luis Briones^{comentario}. Este asunto es tratado con detenimiento en el apartado "V.2.1.1. Investigación de la comunicación en el sistema de apoyo" de la presente Tesis Doctoral.

⁴²³ En entrevista en profundidad a José Luis Briones el 27 de julio de 1994.

^{comentario} José Luis Briones, personaje base de casi todos los artículos publicados, (aparece como consultor de empresas unas veces, otras como técnico de marketing, otras como representante de ADEDEM), era el Director de la revista "éxito sin límite", editada por Iberonet, la empresa editorial del sistema de apoyo y cuyo presidente era Luis Costa, el cual colocó a Briones, uno de sus hombres de confianza, de "asesor" de ADEDEM, siendo en realidad, la persona que organizaba la asociación. Además, Briones ha escrito un libro acerca del Marketing Multinivel. Más tarde, José Luis Briones, se escindió de los distribuidores de Amway, realizando un trabajo completamente opuesto al anterior, es decir, a desprestigiar la imagen de los distribuidores de Amway.

La Asociación de Empresarios de Distribución de Multinivel era una de las partes del complejo sistema de apoyo a la Red que ya he comentado con anterioridad. De hecho, en los trípticos de la Asociación aparecía como número de teléfono, tanto el de RAFESA (Red Asesora Fiscal Española), asesoría especializada en distribuidores multinivel, como el teléfono de José Luis Briones, que al mismo tiempo, era el que aparecía en la revista "éxito sin límite" para la contratación de publicidad.

e. La propuesta de enmienda a la Ley

El gabinete jurídico de ADEDEM redactó una propuesta de enmienda a la proposición de la Ley de Comercio, en julio de 1994, que fue presentada personalmente a los portavoces de cada grupo parlamentario en la Comisión de Economía, Comercio y Hacienda.

ADEDEM recabó el apoyo de los distintos grupos parlamentarios, que se fue plasmando en diferentes enmiendas a la Proposición de Ley de Comercio 122/22, presentada por el Grupo Parlamentario Catalán (Convergencia i Unió). Se publicó en el Boletín Oficial de las Cortes Generales, Serie B., número 10-1, el 26 de julio de 1993, la última de las cuales propuesta por el mismo Grupo, con el número 486, aparece publicada en el número 10-14 del mismo Boletín, el 11 de octubre de 1994, que ya hemos comentado anteriormente.

ADEDEM entendía que la redacción de los artículos 86 y 87 de la Proposición de Ley de Comercio incurrieran en un error terminológico y conceptual de gran trascendencia práctica y jurídica. En concreto, este error consistía en la utilización de los términos "venta en cadena", "pirámide" y "bola de nieve".

ADEDEM consideraba que esos términos deberían ser suprimidos del texto de los citados artículos 86 y 87 por cuanto los sistemas de venta piramidal son considerados tanto por el derecho español como por el Tribunal Supremo como sistemas de venta ilegales y constitutivos de delito de estafa.

Por ello, ADEDEM estimaba que no sería lógico pensar que el legislador pretende legalizar unos sistemas de venta considerados tradicionalmente como delictivos, sino que en realidad cuando habla de "venta en cadena, pirámide o bola de nieve" se está refiriendo y, por tanto, quiere regular los denominados sistemas de "venta o distribución en multinivel" (según la terminología más comúnmente aceptada).

Respecto a la primera propuesta de CiU: "La venta en cadena, también llamada en pirámide o en bola de nieve, constituye una forma especial de comercio que tiene lugar cuando se oferta una rebaja sobre el precio del artículo, se entrega el producto gratuitamente, o se prevé regalo o cualquier incentivo directo para el caso de que el adquirente consiga directa o indirectamente otros clientes o un determinado volumen de ventas".

ADEDEM no hizo ninguna enmienda a este artículo, ya que, como hemos estudiado anteriormente, este artículo fue modificado en casi su totalidad, aunque luego se copio literalmente, también analizado, en la legislación de algunas comunidades autónomas.

Respecto a la propuesta con el número 486 del Grupo CiU: "La venta mediante el sistema de distribución en multinivel, también llamada en red, constituye una forma especial de comercio que tiene lugar cuando determinados productos o servicios se hacen llegar al consumidor final a través de una red de vendedores independientes que obtienen un beneficio mediante un margen comercial de los productos o servicios que vendan directamente a los clientes y/o mediante la percepción de un porcentaje sobre el total de las ventas que realicen otros vendedores independientes integrados en la red del primero y distribuido entre todos los componentes de dicha red, proporcionalmente a la cifra de ventas que cada uno haya generado, así como al nivel alcanzado en la misma".

La enmienda, ADEDEM la consideraba como más correcta ya que se reconoce implícitamente la existencia de la distribución por multinivel y en consecuencia, se da opción a regular las actividades profesionales de miles de pequeños empresarios integrados en este sector económico. Por otro lado, se reconoce que los beneficios económicos llegan a estos profesionales por dos vías:

1. A través de un razonable margen comercial sobre el precio de venta al público.
2. A través de comisiones (regalías) generadas por el movimiento de productos de la totalidad de la red, distribuidos entre todos sus componentes en proporción directa al volumen de ventas generado.

En todo caso, ADEDEM hizo una nueva propuesta tras analizar las 488 enmiendas a la Proposición de Ley, después de un estudio de la legislación de los estados que contemplan en sus normas este modo de comercialización y fundamentalmente, siguiendo los principios recogidos en la Exposición de motivos de la Ley de Ordenación del Comercio Minorista, según la redacción

dada por la enmienda número 407 presentada por el grupo parlamentario catalán. La Exposición de Motivos de la Proposición de Ley continúa: "La economía española precisa, para su adecuado funcionamiento, un sistema de distribución eficiente, que permita asegurar el aprovisionamiento de los consumidores con el mejor nivel de servicio posible y con el mínimo coste de distribución".

El Grupo Parlamentario Convergencia i Unió realizó una nueva propuesta como sugerencia del Grupo Parlamentario Socialista:

Art. 23 (enmienda 431). *Prohibición de ventas en pirámide.*

Queda totalmente prohibida la practica comercial consistente en inducir a no comerciantes a la compra de productos o servicios, haciendo depender una reducción de su precio o incluso gratuidad, del número de clientes que consigan, directa o indirectamente, para el organizador o para un tercero, o del volumen de compra que obtengan de terceros.

La venta multinivel constituye una forma especial de comercio en la que un comerciante mayorista vende sus productos o servicios a otros comerciantes o agentes independientes, estructurados en varios niveles pero coordinados dentro de una misma red comercial, quienes a su vez venden los productos o servicios bien directamente a los consumidores finales o bien a otros comerciantes o agentes independientes que se integran en dicha red comercial y se benefician de bonificaciones, comisiones u otras contraprestaciones en función de su volumen individual, conjunto o acumulado de compras.

Para ADEDEM esta nueva enmienda contenía mejoras respecto a la anterior, incluso reconocía que era mejor que la propia enmienda desarrollada por la asociación, estas mejoras eran las siguientes:

1. Se insiste en que los interlocutores deberán ser "comerciantes" o "agentes independientes". Esto facilitará en el futuro la regularización del sector.
2. Se habla de "niveles" y "red comercial". En este sentido simplemente se reconoce una estructura similar a la de los negocios tradicionales, cuyos organigramas también están definidos por niveles de responsabilidad.
3. Se prohíbe taxativamente la venta piramidal, si bien no queda perfectamente definida en qué consiste ésta.

4. Se reconoce la retribución por comisiones u otras contraprestaciones.

Pero ADEDEM matizaba algunos aspectos que, en su opinión, podían generar confusión:

1. El artículo se contradice con la propia razón de ser del multinivel que es eliminar intermediarios. En la distribución por multinivel no existe una cadena de intermediarios, sino que un fabricante o mayorista hace llegar su oferta al consumidor último a través de un solo y único comerciante. Por el contrario, en la distribución tradicional el mayorista vende a un comerciante, que a su vez puede vender al consumidor o "a otro comerciante" que es el que finalmente hace llegar la oferta al consumidor. En la distribución por multinivel el producto va directamente del fabricante, o mayorista en algunos casos, al consumidor. La gestión la realiza un comerciante que percibe por ello un margen comercial sobre el precio de venta.
2. ADEDEM consideraba que debería reconocerse explícitamente que la retribución del comerciante, o agentes independientes, viene por dos vías:
 - a. Un único margen comercial a partir del fabricante o mayorista, sobre el precio de venta al público. Es decir: *nadie puede encarecer el precio de venta con márgenes sucesivos.*
 - b. Una comisión, o regalías, sobre la totalidad de las ventas realizadas por el grupo de comerciantes, o agentes independientes que forman la red, distribuidas entre todos sus componentes de forma proporcional al volumen de negocio que haya generado cada uno de los subgrupos que componen dicha red.

Por esta situación, ADEDEM redactó una nueva propuesta de enmienda: "...la venta mediante el sistema de distribución en multinivel, también llamada en red, constituye una forma especial de comercio que tiene lugar cuando un fabricante, o comerciante mayorista hacen llegar su oferta de productos o servicios al consumidor final a través de una red de comerciantes y/o distribuidores independientes, estructurados en varios niveles, pero coordinados en una misma red comercial y cuyos beneficios económicos se obtienen mediante un *único* margen sobre el precio de venta al público, y/o mediante la percepción de un porcentaje sobre el total de las ventas generadas

por el conjunto de los comerciantes y/o distribuidores independientes integrados en la red, distribuido proporcionalmente al volumen de negocio que cada componente de la red haya generado, así como al nivel alcanzado en la misma".

Esta propuesta suponía para ADEDEM la adopción de una serie de mejoras, tales como:

1. Se establece un *único* margen comercial, lo que significa que se identifica el principal beneficio que aporta el multinivel al consumidor: *la eliminación de intermediarios*.
2. Se crean las barreras precisas para evitar el surtimiento de negocios fraudulentos de carácter piramidal, lo que podría ocurrir *_en contradicción con la propia propuesta_* de aceptarse empíricamente un proceso de venta de varios escalones.
3. Se acepta la necesidad de que se regulen, legal y fiscalmente, las actividades profesionales de los distribuidores que desarrollan la actividad de distribución por multinivel. En este sentido ADEDEM confiaba que, en su día, la reglamentación de la ley considerase los derechos de este sector con igual criterio que se aplica a los profesionales de la venta directa, tanto de productos de consumo, como de servicios (cosmética, libros, seguros, etc).
4. Se fomenta una dinámica emprendedora de creación de empresas, al hablar de comerciantes y distribuidores independientes, y no de empleados.
5. Se reconoce que los ingresos de estos profesionales proceden:
 - a. Directamente como margen comercial por la venta realizada.
 - b. Indirectamente, y con carácter de comisión variable, de las ventas generadas por otros integrantes de la red y como compensación a la creación, motivación y formación de la misma.

ADEDEM realizó también una serie de sugerencias al legislador para ser tomadas en cuenta, y que desarrollamos a continuación:

1. Que exclusivamente hay un intermediario entre el fabricante o mayorista y el consumidor último.

2. Que en ningún caso es obligatoria la compra en firme, o stock de inventario.
3. Que en todo caso el consumidor tiene garantía de devolución de la mercancía, sea cual sea su estado de uso, dentro de los noventa días siguientes a la realización de la compra.
4. Que ningún componente de la red puede obtener beneficios por el simple hecho de incorporar nuevos distribuidores a la misma.

Fue quizá, el primer punto, el que hizo que el legislador incluyese específicamente, que sólo puede existir un intermediario, dotando al multinivel de la obligatoriedad de ser uninivel, aspecto confuso en grado sumo.

f. Obligaciones fiscales y de seguridad social de los asociados

El despacho de abogados Lupiciano Rodríguez (RAFESA)^{comentario} realizó en febrero de 1993 un "Informe sobre las obligaciones fiscales y de seguridad social de los asociados de ADEDEM".

Este informe se realizó con un contenido puramente informativo, al observar una serie de dudas en los asociados sobre temas fiscales, de seguridad social y otros. Este informe no lo tratamos en este tema, ya que en el siguiente apartado contemplamos las obligaciones del distribuidor Amway que es el caso que nos ocupa.

^{comentario} RAFESA (Red Asesora Fiscal Española) era la consultora fiscal de los empresarios del multinivel y de ADEDEM. Estaba situada en la Avenida Reina Victoria, 37, 2º C de Madrid. Años después cerró sus oficinas.

IV. 6. ANÁLISIS LEGAL DE AMWAY

Amway informa a través de un cuadernillo⁴²⁴, en el que comenta diversos asuntos relacionados con el negocio del multinivel, de los requisitos legales que debe cumplir un distribuidor independiente de Amway para cumplir la legislación tributaria vigente. Y, en todo caso, aconsejan se consulte a un asesor fiscal o al Distribuidor Director (su auspiciador) para obtener información adicional.

Los requisitos son los siguientes:

✧ Alta del Impuesto de Actividades Económicas (I.A.E.)

El ejercicio de la actividad como distribuidor implica la obligación de darse de alta en el I.A.E. En función de su actividad deberá darse de alta en alguno de los siguiente epígrafes:

Epígrafe 663.9	Comercio al por menor de establecimiento comercial permanente.
Grupo 665	Comercio al por menor por correo o por catálogo de productos diversos.
Grupo 63	Intermediarios de comercio.
Grupo 599	Otros profesionales relacionados con el comercio y la hostelería.

Dentro de los noventa días siguientes a la solicitud de alta por parte del distribuidor, éste debe remitir una copia a Amway de su alta en el I.A.E.

✧ Seguridad Social

En una sentencia del Tribunal Supremo, del 29 de octubre de 1997, se considera la cuantía del Salario Mínimo Interprofesional anual como criterio apto para fijar la inclusión en el Régimen Especial de los Trabajadores Autónomos en la Seguridad Social.

De la interpretación de esta sentencia, la empresa entiende que en los casos de los Distribuidores Amway cuya actividad no sea habitual o regular, porque sólo dedican un tiempo

⁴²⁴ AMWAY. Su propio negocio. Pág. 12.

limitado al desarrollo del negocio, no sería necesaria su inclusión en el Régimen Especial de los Trabajadores Autónomos, si todos los ingresos obtenidos de su actividad (Bonos más Comisiones más Márgenes de Ventas) no llegan al límite del Salario Mínimo Interprofesional (fijado para 1999 en 968.780 Ptas.).

✧ **Impuesto del Valor Añadido (I.V.A.)**

1. I.V.A. de la compra de productos y descuento del 20% personal (16% de I.V.A. y 4% de Recargo de Equivalencia). Los distribuidores que sean personas físicas están sujetos al Régimen Especial del Recargo de Equivalencia (R.E.). Estos distribuidores no están obligados a presentar declaraciones, liquidaciones de I.V.A., ni a llevar Libros de Registros de I.V.A. por sus compras y ventas. Si el empresario independiente ejerce en forma jurídica de sociedad no ha de pagar el Recargo de Equivalencia.

2. I.V.A. de las comisiones.

Las comisiones pagadas por Amway están sujetas al tipo general del I.V.A. que el Distribuidor deberá ingresar en su Administración de Hacienda. Amway puede realizar por cuenta del distribuidor el pago centralizado del I.V.A. resultante de las comisiones obtenidas por las personas físicas, evitando a los distribuidores la presentación de declaraciones trimestrales por este concepto, ya que sólo tendrán que realizar una declaración resumen anual de operaciones que deberá presentarse en Hacienda antes del 30 de enero del año siguiente.

✧ **Impuesto Relativo a las Personas Físicas (I.R.P.F.)**

Los distribuidores que desarrollen actividades profesionales (cobro de comisiones por volumen de grupo) no estarán obligados a realizar el pago fraccionado cuando en el año natural anterior, al menos el 70% de los ingresos de la actividad (Comisiones) fueron objeto de retención por parte de Amway. Al final de cada ejercicio se deberá realizar la declaración anual del I.R.P.F..

✧ **Contrato**

En lo referente al contrato nos llama la atención que se titule "Solicitud de Contrato" en vez de "Contrato", lo cual puede resultar más usual.

El contrato de Amway, al compararlo con el de otras empresas de multinivel, podemos observar que no aparecen cláusulas tan restrictivas. En otros contratos nos encontramos, por ejemplo en el de Herbalife, con que "el distribuidor se debe someter a todas las indicaciones, instrucciones y política de Herbalife", aunque por otro lado trabaja "por cuenta propia, independiente y autónoma". Debe vender unas cantidades mínimas. No puede revelar a terceros durante la vigencia del contrato ni en tres años posteriores a su terminación, ninguna información confidencial, fórmulas, ventas, sistemas de distribución y literatura relativos a Herbalife. Tampoco puede ejercer ninguna actividad "que pueda estar relacionada con la de Herbalife". También llama la atención que sea necesaria la firma del cónyuge así como su D.N.I.

✧ **Estatutos legales del espacio web: <http://www.abn.amway.es>**

El uso y acceso a la información que contiene esta web están sujetos a los términos y condiciones expuestos en los Estatutos Legales de Amway Corporation.

Amway de España⁴²⁵ aclara que mantiene la página Amway Business Network™ como un servicio a los distribuidores Amway. El acceso y utilización de www.amway-abn.es están sujetos a los términos y condiciones aquí establecidos, a las Reglas de Conducta de los Distribuidores de Amway y a todas las leyes aplicables. Estos términos y condiciones serán revisados regularmente por Amway de España.

Asimismo se explica que el contenido total (imágenes, audio, vídeo y texto) de www.amway-abn.es está registrado y no puede ser distribuido, copiado, modificado, reutilizado, reenviado u otros usos, de forma diferente a la contenida en esta dirección, a no ser que Amway de España lo autorice de forma escrita.

⁴²⁵ <http://www.abn.amway.es>

Los distribuidores de Amway pueden imprimir, reproducir y distribuir artículos en el ejercicio de su negocio en España, siempre y cuando el artículo sea impreso en su totalidad e indique la siguiente reseña: "Impreso con el permiso de Amway de España, S.A."

Además, recuerda que todos los nombres de los productos, excepto que lo contrario haya sido indicado, son marcas registradas de Amway. El uso o mal uso de estas marcas u otros materiales, excepto lo permitido en la página, está expresamente prohibido.

✧ **La figura del Socio Consumidor**

El Socio Consumidor es una figura que se creó como consecuencia de que tras la obligatoriedad, por parte de Amway, de darse de alta en el I.A.E., a muchos distribuidores no les resultaba rentable seguir ejerciendo de Distribuidor Independiente. También como reclamo para personas en un principio no muy receptivas con el desarrollo del negocio, para ir tomando contacto con el sistema. El Socio Consumidor, al ser en la mayoría de los casos personas que habían sido distribuidoras, se les permite conservar su grupo si han estado ejerciendo de Distribuidor Independiente por un período superior a dos años consecutivos.

El Socio Consumidor no está obligado a cumplir con los requisitos legales y fiscales de toda actividad comercial ya que es considerado como cliente para la empresa. El Socio Consumidor adquiere los productos para sí y no para su reventa, estándole prohibida la realización de cualquier actividad comercial con los productos de Amway, quien controla las cantidades que compra.

El Socio Consumidor, puede adquirir los productos al precio del distribuidor, recibiendo, además, un descuento por el volumen de sus compras personales. Amway permite, como a cualquier persona, al Socio Consumidor, convertirse en Distribuidor Independiente. Esto también se convierte en un apoyo para personas más recelosas del negocio, que de esta forma pasan un tiempo entrando en contacto con los productos y con el sistema, para luego, ya con más información, firmar el contrato de Distribuidor. En todo caso, mientras se es Socio Consumidor se pueden presentar nuevos Socios Consumidores a la Empresa, e incluso nuevos Distribuidores, que en el caso de que, en un futuro, ese primer Socio Consumidor se haga Distribuidor, esas presentaciones que ha hecho cuentan para la posterior adjudicación de sus *bonos*.

El Socio Consumidor adquiere, igual que un distribuidor, el *Equipo Básico* que se lo compra a la persona que le presentó el Plan de Ventas y Marketing de Amway. Este *Equipo*

contiene la "Solicitud de Admisión", que debe rellenar para que el Distribuidor la presente en la empresa. A los quince días Amway de España le envía a esta persona una carta que incluye la tarjeta que lo acreditará como Socio Consumidor, y con la que podrá comprar directamente a las oficinas de Amway.

Además de poder comprar al precio de distribuidor y percibir un porcentaje por volumen mensual de compra, el Socio Distribuidor recibe la revista de la empresa Amagram, en la que se dan a conocer descuentos, técnicas de ventas..., de las cuales pueden ser partícipes. Si esa persona se da de baja como Socio Consumidor, la reserva para el desarrollo del negocio que haya generado pasará a ser ingresada en la cuenta del primer Distribuidor que se encuentre en la línea ascendente, es decir, la persona que le proporcionó el primer *Equipo Básico*.

IV. 7. ANÁLISIS DEONTOLÓGICO DE AMWAY

En este apartado hemos tomado de ejemplo la empresa Amway por ser, como comentamos en líneas anteriores, la empresa que aparentemente ha realizado una mayor esfuerzo en este sentido y por ser la de más antigüedad.

Debido a los numerosos problemas que existieron con la supuesta ilegalidad del sistema de ventas de Amway y el gran deterioro que sufrió la marca, ésta se vio en la necesidad de crear una serie de normas de conducta que le sirvieran, al menos, como parapeto ante las organizaciones de consumidores y los medios de comunicación.

Una de las acciones que llevo a cabo, en junio de 1994, fue editar un díptico con la intención de que se proporcionase a cualquier candidato que asista a una reunión donde el Sistema de Ventas y Marketing fuese presentado, y que éste lo recibiese y leyese antes de firmar el contrato. Este díptico, titulado: "La oportunidad Amway: Principios éticos", abarca distintos puntos, empieza matizando que "como en muchas actividades comerciales, el éxito depende del esfuerzo y tiempo invertidos, del talento y de las metas individuales". Rompiendo de esta forma, en parte, con un discurso que algunos distribuidores divulgaban sobre la posibilidad fácil y generalizada de alcanzar el éxito. Sigue explicando que el Distribuidor debe cumplir con el Manual de Distribución que forma parte del *Equipo Básico de Distribución*.

En el siguiente apartado de este folleto se explican los principios mínimos que debe contener la presentación de "la oportunidad Amway":

- a. No ocultar ningún dato.
- b. Destacar que el éxito del negocio depende tanto de las ventas de los productos como del auspiciamiento de nuevos distribuidores, no debiéndose presentar el negocio como autoconsumo ni afirmar en ningún caso que se obtienen beneficios por el mero auspiciamiento.
- c. El precio del Equipo Básico tiene un precio fijo que no puede ser modificado por el Distribuidor.

- d. La compra de cualquier material es opcional.
- e. Amway no es un sistema de enriquecimiento rápido, sino que cuesta un esfuerzo y
- f. El Distribuidor determina libremente sus objetivos, su esfuerzo y su dedicación.

Con todo esto, hay un intento de cambiar las prácticas más exageradas de algunos Distribuidores que trataban de contagiar a Distribuidores potenciales de que este negocio se podía desarrollar en muy poco tiempo. El díptico continúa con los derechos y obligaciones básicas de los distribuidores: dentro de los primeros se engloba el derecho a cobrar los rápeles, recibir información de Amway y ayuda de su distribuidor sin coste alguno; y en las obligaciones encontramos, comprar el *Equipo Básico de Distribuidor*, firmar el contrato o cumplir la normativa.

También enumera una serie de ventajas de "la oportunidad Amway" como la compensación económica, que en algunos casos puede ser importante, la satisfacción de emprender un negocio o el reconocimiento público de los logros obtenidos en el negocio. Los redactores tampoco han obviado una parte importante que son los condicionantes de "la oportunidad Amway": el esfuerzo necesario, el tiempo a invertir o las tareas específicas de la gestión de un negocio.

Consideramos muy interesante estas aportaciones por que es una forma de ir clarificando los conceptos, y, que consideramos era importante para el cambio de imagen que se pretendía desde la empresa.

Seguidamente explica de una forma muy escueta en qué consiste el auspiciamiento, para luego dar respuesta a una serie de preguntas cómo: la cantidad necesaria de inversión, el tipo de contrato, el origen de los ingresos, la semejanza con las compañías que venden medios auxiliares (cassettes...), la imposibilidad de vender en una tienda o almacén y las principales características de este sistema de ventas (Garantía de Satisfacción, todos los auspiciados tienen las mismas posibilidades de generar dinero o que no se obtiene dinero por el mero hecho de auspicar a otro distribuidor).

Debemos llamar la atención sobre el apartado en el que, a nuestro análisis por primera vez, matizan su diferencia con el Sistema de Apoyo, y además, explican que todo este material (cassettes, libros, reuniones, etc.) deben ser siempre presentado como opcionales y sin ninguna garantía de éxito.

La empresa Amway, ha definido unas Reglas de Conducta y un Código de Ética, con la intención de lograr un comportamiento determinado en los distribuidores de la empresa. Estas reglas podían ser determinantes en un momento determinado para la expulsión de un distribuidor.

A continuación vamos a reproducir y analizar Código Ético y las Reglas de Conducta de Amway por considerarlas relevante para el estudio que estamos llevando a cabo.

1. Código de Ética de los distribuidores Amway

Como distribuidor de AMWAY, consiento en dirigir mi negocio AMWAY de acuerdo a las siguientes cláusulas:

1. "Como principio básico para llevar a cabo mi negocio, procuraré, en mis actividades como distribuidor de AMWAY tratar siempre a los demás como quisiera que me tratasen a mí mismo".

El apartado primero es tan genérico que nos cuesta entender exactamente que objetivo busca.

2. "Respetaré y seguiré las Reglas de Conducta tal y como están estipuladas en el Código de Ética y en las Reglas de Conducta, así como en otras publicaciones oficiales de AMWAY, ateniéndome no sólo a la «letra» sino también al «espíritu» de las Reglas".

Es difícil atenerse al "espíritu" de una letra, ya que conlleva una subjetividad asombrosa; consideramos que quizá sería más efectivo, realizar un esfuerzo de comunicación y transmitir al texto el "espíritu" que se pretende.

3. "Presentare los productos AMWAY y la oportunidad de hacer negocio que brinda AMWAY a todo posible distribuidor, verídica y honestamente, asegurando sólo lo que está aprobado en las publicaciones oficiales de AMWAY".

Este apartado nos parece bastante adecuado, aunque volvemos al problema de la subjetividad de "honestidad", ya que el distribuidor puede tener unas creencias erróneas y transmitir las con la mayor "honestidad".

4. "Tramitaré cualquier reclamación con prontitud y cortesía, siguiendo el procedimiento establecido en las publicaciones oficiales de AMWAY para cambios y devoluciones".

Este punto, como directriz de "satisfacción del cliente" nos parece bien planteado.

5. "Mi conducta será el reflejo de los altos principios de integridad, sinceridad y sentido de la responsabilidad, porque sé que mi conducta como distribuidor de AMWAY tiene gran trascendencia".

Francamente consideramos que el redactor de este Código podía haber realizado un esfuerzo mayor por concretar alguna serie de términos. En todo caso, y de forma general, trata de dotar de un halo de sinceridad al distribuidor de Amway.

6. "Aceptaré y cumpliré las obligaciones del distribuidor de AMWAY (y las de auspiciador y distribuidor directo cuando alcance dichos niveles), tal y como se estipulan en las publicaciones oficiales de AMWAY".

Más acorde con el contrato que con el Código de Ética, pero adecuado.

7. "En lo que respecta al Plan de Ventas y de Marketing de AMWAY, la venta de los productos AMWAY y mis actividades como distribuidor de AMWAY, sólo utilizaré las publicaciones autorizadas por AMWAY".

Debemos recordar que las cintas que comercializa el sistema y demás publicaciones no están bajo la revisión de Amway.

2. Reglas de Conducta de los distribuidores Amway

Estas reglas de conducta definen los derechos, obligaciones y responsabilidades de un distribuidor. Las reglas tienen como objeto promover la armonía entre los distribuidores y preservar

los beneficios existentes para todos los distribuidores de acuerdo al Plan de Ventas y de Marketing de AMWAY.

1. En el texto, "AMWAY" se refiere a AMWAY de España, excepto cuando el contexto requiere otra cosa. "AMWAY Corporation" se refiere a AMWAY Corporation, 7575 East Fulton Road, Ada, Michigan 49355, U.S.A.
2. "Distribuidor". Una persona que es introducida en el negocio AMWAY y que se convierte en distribuidor de acuerdo con el apartado A de estas Reglas de Conducta. El término "distribuidor" debe incluir al "auspiciador" o "Distribuidor Directo" a no ser que el contexto requiera otra cosa.
3. "Auspiciador". Un distribuidor AMWAY autorizado que introduce un nuevo distribuidor en su línea de auspiciamiento del negocio AMWAY. *"Distribuidor Personalmente Auspiciado"* tiene significado correspondiente. (Distribuidor introducido en el negocio AMWAY).
4. "Distribuidor Directo". Un distribuidor AMWAY autorizado que califica para el nivel de Distribuidor Directo de acuerdo con el Plan de Ventas y Marketing de AMWAY.
5. "Plan de Ventas y Marketing de AMWAY". El Plan de Ventas y de Marketing que se detalla en las Publicaciones oficiales de AMWAY.
6. La "línea de auspiciamiento» debe incluir al auspiciador de un distribuidor, al auspiciador de un auspiciador etc, y termina en AMWAY.
7. "Grupo personal" se refiere a todos los distribuidores auspiciados directa e indirectamente en la organización de un distribuidor, pero no incluye a los distribuidores auspiciados por cualquier Distribuidor Directo en la organización.
8. Los "distribuidores internacionalmente auspiciados" se refieren a todos los distribuidores que son presentados a AMWAY por otro distribuidor que reside fuera de España y que luego son auspiciados por AMWAY y se les asigna a un auspiciador local.

9. "Auspiciador adoptivo". Es un distribuidor AMWAY autorizado que se encarga de atender enseñar y motivar a un distribuidor internacionalmente auspiciado.
10. "Ráppel" es el pago mensual realizado por AMWAY a los Distribuidores Directos según el valor de la compra de productos del Distribuidor Directo de acuerdo con el plan de pagos establecidos en el Manual de Referencia.
11. "Productos AMWAY" son todos los productos manufacturados y/o distribuidos por AMWAY Corporation y AMWAY DE ESPAÑA incluyendo publicaciones, cassettes, vídeos y otros medios auxiliares para las ventas y la expansión del negocio.
12. "Director Provisional". Es un distribuidor que ha sido designado por otro distribuidor o por AMWAY, quien por acuerdo, se encarga del negocio de otro distribuidor en todos los sentidos. Esta designación sólo se aceptará tras completar, firmar y recibir por AMWAY un "acuerdo de Ausencia de Director".
13. El año fiscal de AMWAY comienza el 1 de septiembre y finaliza el 31 de agosto del siguiente año natural.
14. Los términos "distribuidor", "venta al por menor" y "cliente" empleados aquí no se usan en sentido legal y técnico.
15. AMWAY determina quién tiene derecho a los *râppels*, pero éstos son enviados a los distribuidores a través de sus auspiciadores. Si la cuestión no se resuelve a la satisfacción del distribuidor, él puede comunicarse con AMWAY DE ESPAÑA.

Respecto al punto diez, se debe señalar que actualmente no se utiliza la denominación "râppel", ya que Amway en un comunicado a sus distribuidores determinaba los cambios que se debían efectuar en el *Manual de Negocio*, que entraron en vigor a partir del 1 de octubre de 1996, al tiempo que la "facturación directa". Uno de estos cambios era que en todo manual, la palabra "rápel" debía ser sustituida por "bono".

Por otro lado, cuando en el punto once se refieren a los "producto Amway" e incluyen cassettes, no se refieren a los cassettes desarrollados por el sistema, ya que no son de su propiedad, más es cierto que escrito de esta forma genera confusión. Por último, respecto al punto catorce, nos

desconcierta enormemente, ya que en nuestra opinión si estos conceptos no se utilizan con este sentido, no hayamos a comprender en cuál sentido se utilizan.

Existe una normativa sobre el procedimiento a seguir para corregir cualquier actuación irregular de distribuidores de la red de AMWAY. Sin embargo está claro que este es un punto de gran importancia para el funcionamiento eficaz y para mantener la imagen de la empresa.

Uno de los aspectos, que más ha suscitado el rechazo de este tipo de venta en España, ha sido su escaso sentido ético a la hora de comercializar los productos. Por esto, hemos creído de interés traer a esta Tesis Doctoral un análisis profundo de todo el entorno deontológico de este tipo de venta, representado por medio de la empresa que más controversia ha suscitado respecto a esta cuestión. Es por ello, que hemos tomado distintos aspectos relevantes y los hemos ido estudiando de forma independiente para obtener unas conclusiones más nítidas.

A. Nombramiento de un distribuidor

Regla A-1

- a. Para ser distribuidor un candidato debe ser auspiciado por un distribuidor actualmente autorizado y debe llenar un formulario de solicitud como distribuidor de los productos Amway (SA-88-SP). Una persona se hace distribuidora después de completar la aceptación que es parte de la solicitud.
- b. Todo individuo independientemente de su sexo raza nacionalidad, creencias políticas o religiosas tiene derecho a la oportunidad de convertirse en distribuidor.

Regla A-2

- a. La solicitud del contrato incluida en la Carpeta de Ventas debe enviarse inmediatamente a Amway una vez completada.
- b. El único requisito de compra que puede exigirse a un posible distribuidor es la compra del Paquete de Iniciación que incluye la Carpeta de Ventas Amway y algunos de los productos Amway más vendidos. A ningún posible distribuidor se le puede exigir que:
 1. Compre una cantidad específica de productos (aparte de los incluidos en el Paquete de Iniciación al Negocio).

2. Tenga un inventario mínimo específico.
 3. Compre productos o servicios no producidos por Amway.
 4. Compre boletos o asista a reuniones u otras actividades.
- c. El nombramiento oficial de un distribuidor vencerá el 31 de diciembre del año en el cual es nombrado Aquellos que hayan firmado el contrato entre el 1 de septiembre y el 31 de diciembre, no deberán renovar hasta el 31 de diciembre del año próximo.
- d. Un distribuidor puede renovar su nombramiento enviando a Amway una solicitud de renovación completa con el pago de la cuota vigente para la renovación antes del 31 de diciembre del año corriente.
1. La solicitud de renovación presentada después del 31 de diciembre, pero antes del 31 de agosto, deberá enviarse a Distribuidor Directo del distribuidor. El Distribuidor Directo puede recomendar si una solicitud tardía debe ser aceptada y si existe una relación de auspiciamiento de otros distribuidores que debe mantenerse. Sin embargo, la decisión final sobre estos asuntos la tomará Amway.
 2. Un antiguo distribuidor puede solicitar el nombramiento como nuevo distribuidor de acuerdo a la regla A-4.
 3. Si un distribuidor deja de presentar una solicitud de renovación o deja de pagar la cuota de renovación, su nombramiento expirará automáticamente el 31 de diciembre de ese año.
- e. Amway se reserva el derecho, a su exclusiva y absoluta discreción, a no renovar una licencia de un distribuidor si, en opinión de Amway, las actividades de tal distribuidor durante el período de doce meses precedente han sido contrarias a los intereses de Amway y/o de la organización del distribuidor, o han infringido cualesquiera de las normas y no ha sido subsanado a satisfacción de Amway.
- f. Un distribuidor puede renunciar a su organización en cualquier momento mediante notificación por escrito a su Distribuidor Directo y a Amway.

Regla A-3

- a. Las organizaciones pueden concederse a individuos o sociedades consistentes en no más de dos personas.

- b. El marido y la mujer deben formar una organización. Si dos distribuidores se casan y ninguno es Distribuidor Directo, una organización deberá dejar de existir. Si uno de los distribuidores es Distribuidor Directo, cada organización puede continuar operando por separado en su línea de auspiciamiento original.
- c. En el caso de una sociedad, la organización solamente se concederá a nombre de los socios individuales y no bajo ningún nombre que los socios puedan usar para fines comerciales.

Regla A-4

- a. Un antiguo distribuidor (o el cónyuge de un antiguo distribuidor) sólo puede aceptar el nombramiento como distribuidor bajo un nuevo auspiciador si han pasado por lo menos seis meses desde que su antigua organización fue terminada por la renuncia o por dejar de renovarla.
- b. Un renombramiento debe estar de acuerdo con estas reglas;
 - 1. Una nueva solicitud deberá presentarse a Amway especificando que se hace de acuerdo a esta regla.
 - 2. Un distribuidor que cambia líneas de auspiciamiento bajo esta regla puede auspiciar a cualquier distribuidor anteriormente auspiciado por él solamente si dicho distribuidor auspiciado ha presentado nuevas solicitudes y han pasado por lo menos dos años desde la terminación de su organización.
- c. Los antiguos distribuidores auspiciados internacionalmente pueden aceptar el nombramiento como distribuidor en cualquier línea de auspiciamiento sujeto a las condiciones establecidas en esta regla, incluyendo lo siguiente:
 - 1. En el momento de la solicitud, el antiguo distribuidor debe especificar si él desea ser auspiciado internacionalmente.
 - 2. Un antiguo distribuidor no puede ser auspiciado por su antiguo auspiciador local ni por cualquier distribuidor de su grupo personal del auspiciador local a no ser que hayan pasado dos años desde la terminación de la organización.
- d. La actividad de un distribuidor en un país no afectará su derecho a aceptar el nombramiento como distribuidor en cualquier otro país.

Regla A-5

Para ser distribuidor, un solicitante debe tener por lo menos 18 años de edad. Si es extranjero debe tener permiso de residencia y de trabajo o constituir una sociedad.

Regla A-6

Un distribuidor debe cumplir con el Código de Ética y las Reglas de Conducta de Amway y con cualquier enmienda de las mismas hecha por Amway.

Regla A-7

Todos los distribuidores estarán sujetos al procedimiento de ejecución que se establece en este Manual de Referencia aunque Amway se reserva expresamente el derecho a cancelar en cualquier momento y con efecto inmediato el nombramiento de un distribuidor que haya dado información falsa en la solicitud o quien haya aceptado el nombramiento como distribuidor en violación de estas reglas, o cuando el nombramiento pueda, en opinión de Amway, causar perjuicios al Plan de Ventas y de Marketing de Amway.

En estas Reglas se aclara y queda constancia de aspectos muy importantes que hacen que el sistema de Marketing de Amway se ajuste a la legalidad establecida, como por ejemplo, en la Regla A-2-b, en el que especifica lo que no se puede exigir a un distribuidor que se inicia.

B. Responsabilidades de los distribuidores

Regla B-1

Un distribuidor puede obtener todos los productos y medios auxiliares del negocio de Amway de su Distribuidor Directo. También puede abastecerse directamente en el almacén, en todo caso sus compras se acreditarán a la cuenta de su Distribuidor Directo si no ha solicitado una facturación directa de parte de Amway.

Regla B-2

- a. Un distribuidor deberá vender por lo menos el 7% del valor total de los productos obtenidos en un mes determinado con objeto de:
 - 1. Recibir un ráppel para ese mes calculado sobre todos los productos obtenidos, y
 - 2. Reunir los requisitos y ser reconocido como Productor Directo. Distribuidor al 21% o Distribuidor Directo de Amway.
- b. Si un distribuidor no cumple con esta regla, su auspiciador puede pagarle un ráppel calculado sobre el valor de los productos realmente vendidos a los clientes en lugar del valor de los productos comprados.

Regla B-3

Ningún distribuidor podrá vender o exhibir productos Amway o medios auxiliares del negocio para su reventa en lugares de venta al por menor o ferias.

Regla B-4

El distribuidor deberá suministrar a cada cliente en el momento de la venta una factura completa del pedido del cliente (SA-107-SP).

Regla B-5

Los distribuidores no pueden en forma alguna exponer erróneamente el precio, calidad, rendimiento o disponibilidad de los productos Amway ni hacer ninguna declaración de los productos.

que no sean establecidas en las etiquetas del producto o en las publicaciones oficiales de Amway y deberán indemnizar a Amway con respecto a cualquier costo o daño que surja de dicha exposición errónea.

Regla B-6

Un distribuidor deberá explicar las instrucciones de uso y precauciones especificadas en las etiquetas de producto durante la demostración de los mismos.

Regla B-7

- a. Los distribuidores no están autorizados a ninguna oferta de liquidación u obligar a Amway en relación con declaraciones que surjan del uso de los productos Amway, excepto de acuerdo con los términos de la Garantía de Satisfacción de Amway.
- b. Cuando un cliente solicita la aplicación de la Garantía de Satisfacción, el distribuidor deberá ofrecer al cliente el reembolso para canjear el producto por otro producto Amway.

Regla B-8

Los distribuidores deberán cumplir con todas las leyes reglamentos y códigos de prácticas aplicables al funcionamiento de sus organizaciones y no deberán participar en actividades que puedan causar problemas a ellos o a Amway.

Esta Regla parece indicar que, si se distribuye un producto que no sea de Amway, es decir, si se es distribuidor multinivel "multimarca", esta incumpliendo los Reglamentos de Amway, lo cual puede devenir en su expulsión de la organización.

Regla B-9

Un distribuidor que vende productos o medios auxiliares del negocio no producidos por Amway o que vende servicios (por ejemplo: seguros asesoramiento fiscal etc.) no inducirá a' otro distribuidor a quien no auspicie a vender dichos productos medios auxiliares del negocio o servicios.



BIBLIOTECA

Regla B-10

Un distribuidor no podrá producir cassettes, publicaciones u otros medios de presentación audiovisual que ilustren el Plan de Ventas de Amway, o describan cualquier característica o usos de los productos Amway, ni distribuir dichos productos con la excepción de los que sean producidos y comercializados por Amway de España, S.A.

A menos que este distribuidor haya alcanzado el nivel de Distribuidor Directo y haya aceptado, por escrito, producir y distribuir tales herramientas de motivación de conformidad con las reglas establecidas por Amway de España en el «Contrato sobre Medios Auxiliares». Tampoco podrá utilizar su organización de distribución para comercializar publicaciones, medios de reproducción

audiovisual o productos en general, distintos de los comercializados por esta Compañía, amparándose en el nombre o sistema de ventas de ésta.

Esta Regla también desorienta, ya que es bien sabido que se ha incumplido de forma generalizada, aunque si bien, es cierto que en ningún caso aparece la palabra "Amway" en sus carátulas identificativas, aunque si en el contenido de los textos incluidos en las cintas, que analizaremos en nuestra investigación.

C. Responsabilidades de un auspiciador

Regla C-1

Un distribuidor debe:

- a. Garantizar que todos los distribuidores a quien él auspicia reciban un Paquete de Iniciación al Negocio íntegro y no violado, sin más ni menos material del que Amway tiene estipulado.
- b. Entrenar y motivar a sus distribuidores personalmente auspiciados sin cobrar por ello ni exigir nada a cambio.
- c. Aceptar cualquier producto Amway y medios auxiliares del negocio Amway de cualquiera de los distribuidores auspiciados personalmente que renuncien a su organización y reembolsarles por dichos artículos de acuerdo con las normas de reembolso de Amway explicadas en las publicaciones oficiales de Amway.
- d. Mantener una relación independiente entre él y los distribuidores que ha auspiciado.

Regla C-2

- a. Para tener derecho a un r  appel sobre los productos obtenidos durante un mes determinado un distribuidor deberá vender a diez clientes al por menor cada mes.
- b. Si el distribuidor no muestra la evidencia de dichas ventas su Distribuidor Directo puede retener esa porción del r  appel del auspiciador en relación con los productos comprados por el

auspiciador a nombre de los distribuidores en línea descendente. Sin embargo, el auspiciador tiene derecho a un ráppel basado en el resto de sus compras.

- c. La violación continua de esta regla puede dar lugar a la pérdida de los derechos de auspiciamiento.

D. Conservación de las líneas de auspiciamiento

Regla D-1

- a. Las transferencias de distribuidores de un auspiciador a otro se conceden a discreción exclusiva de Amway.
- b. Un distribuidor que desea un cambio de auspiciamiento debe presentar a Amway una solicitud por escrito y acuerdos por escrito de las transferencias propuestas firmados por todos los distribuidores de la línea de auspiciamiento, incluyendo al primer Distribuidor Directo en línea ascendente
- c. 1) Un distribuidor que desea transferirse a una línea diferente de auspiciamiento y desea transferir con él a algunos o todos los distribuidores de su grupo personal, deberá presentar una solicitud por escrito a Amway y un consentimiento por escrito firmado por todos los distribuidores de su línea de auspiciamiento actual, hasta, e incluyendo, al primer Distribuidor Directo Esmeralda calificado. Si el primer Distribuidor Directo calificado también es un Distribuidor Directo Esmeralda calificado, entonces deberá recibirse el consentimiento por escrito del próximo Distribuidor Directo calificado en la línea de auspiciamiento del Distribuidor Directo Esmeralda. 2) La solicitud de transferencia debe ir acompañada por un consentimiento firmado por aquellos distribuidores que desean transferirse con su auspiciador y la aceptación por escrito de la transferencia por dicho auspiciador del distribuidor que se transfiere.

Regla D-2

- a. Antes de vender una organización, las condiciones de la venta (excepto el precio) requieren la aprobación de Amway.

- b. Una organización sólo puede venderse a otro distribuidor. Las organizaciones compradas se mantendrán por separado de la organización inicial del comprador y las líneas de auspiciamiento no se alterarán de ninguna forma como resultado de esa venta.
- c. El distribuidor vendedor debe ofrecer su organización de acuerdo a los mismos términos y condiciones a los distribuidores en el orden siguiente:
 - 1. Si la organización está auspiciada internacionalmente la organización debe ofrecerse al auspiciador internacional.
 - 2. Si el auspiciador internacional no acepta la oferta de compra la organización debe ofrecerse al auspiciador adoptivo del distribuidor.
 - 3. Si no hay un auspiciador internacional o adoptivo, la organización o el auspiciador adoptivo no acepta la oferta de compra, la organización debe ofrecerse al auspiciador.
 - 4. Si el auspiciador o el auspiciador adoptivo no acepta la oferta de compra, la Organización debe ofrecerse a todos los distribuidores auspiciados personalmente por el distribuidor.
 - 5. Si todos los distribuidores personalmente auspiciados no aceptan la oferta de compra, la organización debe ofrecerse a cualquier Distribuidor Directo, en la línea de auspiciamiento del vendedor u organización y a todos los Distribuidores Directos Esmeralda calificados en España.
 - 6. Si el distribuidor desea vender la organización en términos y condiciones diferentes de aquellos que aparecen arriba, la organización debe volverse a ofrecer a la venta en los términos y condiciones revisados de acuerdo con el programa mas arriba indicado.
- d. Todos los rappels que obtenga la organización después de la venta se pagarán a los nuevos dueños, pero no se transfieren todos los premios anteriormente conseguidos a la organización. La calificación para acceder a premios para la organización se determinará solamente por las actividades que ocurran después de la fecha de la venta.

Regla D-3

Las organizaciones no se fusionarán ni combinarán sin la aprobación previa por escrito por parte de Amway de España.

Regla D-4

- a. Cuando una organización va a ser separada o dividida como consecuencia de un divorcio la separación se llevará a cabo de manera tal que no afecte adversamente a los intereses de las organizaciones de la línea de auspiciamiento.
- b. Durante el período en el cual están pendientes los procedimientos de divorcio, ninguna de las partes puede operar o participar en el funcionamiento de cualquier otra organización.

E. Presentación del Plan de Ventas de AMWAY

Regla E-1

Ningún distribuidor puede invitar a una persona a escuchar una presentación del Plan de Ventas y de Marketing de Amway que describa el acontecimiento como algo que no sea otra cosa que aprender acerca de una oportunidad de hacer negocio. Específicamente, un distribuidor no puede usar una invitación que:

1. Dé la impresión de que se relaciona con una oportunidad de trabajo.
2. Aparezca como una invitación a un acto social.
3. Diga que se trata de una encuesta de mercados.

Un Distribuidor no puede negar si se le pregunta, que la presentación es acerca del Plan de Ventas y de Marketing de Amway.

Regla E-2

Durante cualquier presentación del Plan de Ventas y de Marketing, un distribuidor:

- a. No puede expresar que un distribuidor puede beneficiarse solamente al auspiciar a otros a ser distribuidores o al obtener productos para uso personal a un precio inferior al precio al por menor.
- b. Debe declarar que un distribuidor no está obligado a auspiciar a otro para ser distribuidor.
- c. No puede decir que un distribuidor puede lograr el éxito sin dedicarle tiempo o con poco esfuerzo.

Este apartado "c" también será abordado en nuestra investigación, ya que ha sido transgredido en numerosas ocasiones, conllevando, una menospreciación de la imagen del Sistema de Venta, y ha contribuido a la percepción de negocio fraudulento.

- d. Debe decir que los ingresos o rappels solamente se obtendrán a través de ventas continuas de productos Amway a consumidores y mediante el mantenimiento de ciertas calificaciones.
- e. Debe explicar los beneficios pasados, presentes o futuros de los distribuidores solamente de las siguientes formas:
 - 1. Pueden usarse cantidades de ingresos específicos en ilustraciones hipotéticas o ejemplos, siempre que se diga que las cantidades son hipotéticas y que estas cifras pueden estar apoyadas completamente en el Plan de Ventas y de Marketing de Amway.
 - 2. Pueden utilizarse beneficios o rappels especificados en las publicaciones producidas por Amway o ganancias reales y rappels de la experiencia personal siempre que en el último caso se diga que las cantidades están basadas en la experiencia personal.
 - 3. Pueden citarse ejemplos de éxito (por ejemplo viajes, automóviles, chalets, contribuciones a causas benéficas) siempre que el distribuidor sepa que dichos beneficios fueron obtenidos como resultado de una organización de éxito de Amway.

Regla E-3

Ningún distribuidor puede decir que hay territorios exclusivos de acuerdo al Plan de Ventas y de Marketing de Amway.

Regla E-4

Ningún distribuidor puede expresar que hay obligación de comprar productos salvo los incluidos en el Paquete de Iniciación, ni decir o permitir cualquier expresión o implicación en el sentido de que los beneficios puedan derivarse exclusivamente de la compra de productos en lugar de la venta de productos de acuerdo con el Plan de Ventas y de Marketing de Amway.

F. El uso del nombre de AMWAY por parte de los distribuidores

Las marcas y los nombres de marca identifican a un negocio y sus productos, y los distinguen de otros negocios y productos. Por lo tanto, deben ser protegidos a fin de que no se usen en imitaciones y confundan al consumidor.

Todas las marcas de fábrica y de servicio de Amway son propiedad de la compañía Amway que hace todos los esfuerzos necesarios para proteger el nombre de «Amway», su emblema y los diferentes diseños de etiquetas para que personas no autorizadas no puedan usarlos. Para mantener esta protección, Amway no puede permitir a nadie utilizar el nombre, sus marcas de fábrica y servicio, sus diseños o nombres de productos sin su permiso.

Regla F-1

La autorización para usar el nombre Amway en el negocio de un distribuidor deberá solicitarse por escrito a Amway. Dicha autorización deberá autorizarse anualmente por Amway.

Regla F-2

Ningún distribuidor puede producir ni negociar fuera de Amway cualquier artículo que tenga el nombre o el emblema Amway o cualquiera de sus marcas de fábrica o nombres de marca impresos.

Regla F-3

Ningún distribuidor puede exponer el nombre Amway en su vehículo dedicado al negocio sin la aprobación por escrito de Amway.

Regla F-4

Un distribuidor puede utilizar el nombre de Amway en sus tarjetas impresas siempre que el nombre se utilice de la siguiente manera:

Juan Pérez

Distribuidor independiente de productos Amway.

Regla F-5

Los distribuidores podrán insertar anuncios para obtener clientes de los productos Amway o posibles distribuidores solamente si reciben la aprobación por escrito de Amway antes de dicha publicación.

Esta regla se aplica no sólo a los anuncios publicados en los periódicos sino también a circulares. No pueden utilizarse el correo, las encuestas telefónicas, los anuncios en la prensa ni cualquier otro medio.

Esta Regla esta dispuesta por la proliferación de anuncios por palabras en periódicos, en los que se ofertaba la posibilidad "de ser millonario en poco tiempo sin apenas trabajar". Este caso también lo analizaremos en nuestra investigación.

Regla F-6

Solamente los Distribuidores Directos que tengan la aprobación por escrito de Amway pueden exhibir el nombre de Amway en el exterior de sus oficinas comerciales.

Regla F-7

Todo el material impreso de Amway está protegido por derechos de autor y no pueden reproducirse en todo o en parte por los distribuidores u otras personas, excepto con el permiso por escrito de Amway o según establece la Regla F-9.

Regla F-8

Los distribuidores pueden usar las publicaciones oficiales de Amway solamente con el objeto de desempeñar sus funciones como distribuidores.

Regla F-9

Los artículos de Amway *Noticias* pueden reproducirse por los distribuidores en boletines que ellos impriman para su grupo personal, siempre que cada artículo sea reproducido en su totalidad y sea seguido inmediatamente por la declaración: Reimpreso con el permiso de Amway de España.

El entendimiento de todas estas Reglas es fundamental para conocer la distinción que existe entre la filosofía de la empresa y lo que luego sería la actividad real de los distribuidores; ya

que algunos de ellos, no consiguieron entender esta filosofía, o mejor dicho, la aplicaron incorrectamente a su quehacer laboral. Aunque, también es cierto que en bastantes casos Amway era conocedor de estas irregularidades, y pese al punto "A-2-e", la empresa no tomo medidas, debido a las consecuencias económicas que podía acarrearles "no renovar el contrato" a un distribuidor con una red grande y un alto volumen de facturación. No podemos olvidar que en este tipo de negocio, si se pierde un distribuidor, normalmente se suelen perder a los clientes de este distribuidor.

G. Ejecución de las Reglas de Conducta de AMWAY

Sección A:

Introducción:

La infracción de las Reglas de Conducta es un asunto sumamente serio, no sólo por el efecto que pueda tener sobre el negocio de una organización individual sino también por el resultado que esta conducta pueda tener sobre las opiniones de nuestro negocio por parte del público, los medios de difusión y funcionarios del gobierno. Por lo tanto, aunque Amway haga el esfuerzo necesario por corregir esta situación mediante su orientación y su asesoramiento, en casos más serios podrá requerir otro tipo de acción. En este caso se seguirán los siguientes procedimientos:

Procedimiento de reclamación:

- a. Cuando un distribuidor descubre que puede haber una infracción del Código de Ética y las Reglas de Conducta, debe notificarlo a Amway de España y a su Distribuidor Directo dando el mayor número de detalles posibles sobre esta infracción. Al querellante se le puede pedir que complete un formulario oficial de reclamaciones que tiene Amway de España.
- b. Al recibir esta notificación, Amway notificará a los distribuidores correspondientes acerca de la queja y solicitará una respuesta inmediata.
- c. Si la reclamación y la respuesta no contienen suficientes hechos para poder tomar una decisión, Amway puede solicitar información adicional a cualquier parte.
- d. Después de que Amway reciba toda la información, datos y circunstancias pertinentes a la queja, Amway decidirá si ha habido una infracción del Código de Etica y las Reglas de

Conducta y entonces discutirá el asunto con los distribuidores respectivos para obtener la seguridad de que el caso no volverá a ocurrir.

- e. Si Amway no puede resolver el asunto informalmente y se considera que la acción correctiva apropiada es diferente a la cancelación o suspensión de la organización, entonces Amway enviará una carta de decisión al Distribuidor Directo; en cuya línea de auspiciamiento está el distribuidor infractor, anotando la reclamación o reclamaciones específicas señalando la acción correctiva que deberá tomarse y, si es necesario, estableciendo un límite para su ejecución.
- f. Amway permitirá al Distribuidor Directo ejecutar la acción correctiva apropiada dentro del límite especificado en la carta de decisión. Sin embargo, si el cumplimiento no ocurriera dentro del límite, Amway tornará directamente acción ejecutoria. Enviará una notificación de dicha acción al distribuidor infractor, con una copia al distribuidor querellante. Dicha carta se enviará por correo certificado con acuse de recibo.
- g. Ene caso de que la cancelación de una organización sea considerada como la acción correctiva apropiada, entonces se aplicarán los procedimientos señalados en la subsección II. Si el período a prueba es la acción correctiva apropiada, entonces se aplicarán los procedimientos señalados en la subsección III.

Terminación o suspensión de una organización de un Distribuidor Directo por parte de Amway de España:

- a. La organización de un distribuidor puede ser cancelada o suspendida por Amway de España en cualquier momento por no actuar de acuerdo con cualquier disposición del Código de Ética y las Reglas de Conducta para los distribuidores de Amway.
- b. La suspensión de una organización significa la destitución de un grupo personal por parte de Amway por negligencia de una responsabilidad como auspiciador o por infracción grave del Código de Ética y las Reglas de Conducta.

"Terminación" es la cancelación de una organización por infracción grave del Código de Ética y las Reglas de Conducta o por expresión errónea del sistema Amway. La terminación se confirma al distribuidor mediante:

1. Notificación por escrito al infractor y al Distribuidor Directo de la organización del infractor;
2. Cancelación inmediata de los privilegios de hacer pedidos al almacén si los hubiera, y

3. Asignación de los distribuidores auspiciados personalmente por el infractor al siguiente auspiciador calificado en la misma línea de auspiciamiento.
- c. El distribuidor cuya organización va a cancelarse o suspenderse y el distribuidor querellante deben recibir notificación por escrito de la decisión de Amway mediante correo certificado con acuse de recibo. Además de cumplir con las leyes españolas con relación a dicha terminación o suspensión de la organización, la notificación de terminación o suspensión debe:
 1. Enviarse por correo a la última dirección postal de las partes tal como aparece en los registros de Amway.
 2. Establecer de forma clara y concisa la razón de la decisión y una explicación de la fecha en la cual entrará en efecto dicha acción, y
 3. Informar al distribuidor de la oportunidad de apelar la decisión ante el grupo de revisión.

Imposición de un período de prueba a una organización de Distribuidor Directo por parte de Amway:

- a. La organización de un distribuidor infractor puede ponerse a prueba por parte de Amway como alternativa a la terminación o suspensión como acción correctiva por la continuación y distorsión seria y/o presentación errónea del Plan de Ventas y de Marketing de Amway o por otra infracción seria del Código de Ética y las Reglas de Conducta de Amway. El período de prueba se aplica para evitar la distorsión futura del Plan de Ventas y de Marketing de Amway por parte del distribuidor infractor y su grupo mientras que al mismo tiempo se impone un programa de entrenamiento obligatorio a todo el grupo con el objeto de instruirles en la forma correcta de presentar el Plan de Ventas y de Marketing de Amway.
- b. Cuando Amway recibe una reclamación o se entera de que ha habido una presentación errónea grave del Plan de Ventas y de Marketing de Amway por parte de un Distribuidor Directo.
- c. Antes de imponer el período de prueba, Amway notificará al Distribuidor Directo de que ha sido llevada a su atención la evidencia de una presentación errónea y que Amway ha confirmado dicha presentación errónea. Entonces al Distribuidor Directo se le da oportunidad de presentar. Su propia versión de lo ocurrido, o hacer su propia investigación e iniciar su propia acción correctiva dentro de su organización de distribuidores.

- d. Si el Distribuidor Directo torna la acción correspondiente por su propia voluntad y de forma satisfactoria Amway entonces decidirá no imponer el período de prueba. Durante este tiempo, Amway colaborará con el Distribuidor Directo y su organización y vigilará las actividades para garantizar que cumplan con el Código de Ética y las Reglas de Conducta de Amway.
- e. Si el Distribuidor Directo descuida o no inicia la acción correspondiente dentro del período asignado, entonces Amway podrá imponer el período de prueba.
- f. El período de prueba puede dar lugar a cualquiera o todas las siguientes consecuencias:
 - 1. Suspensión del pago de cualquier r  p  l Rubí, Perla y del r  p  l del 3% del Distribuidor Directo pagadero a la organización que se encuentra a prueba.
 - a. Todos esos r  p  ls se calculan pero se mantienen en suspenso por Amway a través del período de prueba.
 - b. Si no hay r  p  ls pagados, entonces los r  p  ls que normalmente se pagan al Distribuidor Directo se harán de la siguiente forma:
 -   . Los r  p  ls debidos a los distribuidores auspiciados directamente por el Distribuidor Directo se calculan y pagan directamente por Amway.
 -   . El r  p  l neto resultante se mantiene en suspenso por Amway.
 - 2. Cuando termine el período de prueba, Amway determinara si el volumen del negocio mensual de la organización a prueba va a contarse para la calificación de los r  p  ls Esmeralda, Diamante y los r  p  ls únicos en efectivo o de Ejecutivo Diamante, y para cualquier premio del Seminario de Liderazgo Anual.
 - 3. El reconocimiento como Productor Directo, Distribuidor Directo y Distribuidor Directo de alto nivel puede ser retenido por Amway.
 - 4. Mientras los distribuidores est  n en prueba no serán invitados a asistir a Seminarios de Liderazgo, fines de semana para los Diamantes o Seminarios del Consejo Ejecutivo Diamante que puedan celebrarse durante el período de prueba aunque hayan calificado para dichos seminarios antes del período de prueba.

g. La ejecución de la acción correctiva por parte de Amway incluye lo siguiente:

1. Amway prepara y envía por correo un boletín a todos los distribuidores en la organización del grupo que está en prueba. El boletín señala específicamente la naturaleza de la presentación del Plan de Ventas y de Marketing de Amway que ha ocurrido dentro de ese grupo y se refiere a las publicaciones oficiales correspondientes de Amway que indican la presentación correcta del plan de ventas de Amway. El boletín también anuncia la hora, fecha y lugar en que ofrecerán seminarios de entrenamiento especiales para todos los distribuidores de ese grupo. El boletín estará firmado por Amway y por el Distribuidor Directo.
2. Los distribuidores a prueba están obligados a participar en un proceso de entrenamiento completo en el cual aprendan y luego enseñen a la organización de distribuidores la presentación correcta del Plan de Ventas y de Marketing de Amway. Esos seminarios de entrenamiento para la organización se llevan a cabo por el Distribuidor Directo bajo la supervisión de Amway. Este sistema correctivo permite a los distribuidores que han auspiciado y entrenado incorrectamente aprender la forma correcta de levantar su negocio Amway.
3. El Distribuidor Directo prepara y envía a Amway un programa de las reuniones de entrenamiento.
 - a. El programa incluye la fecha, horario y lugar de dichas reuniones para las personas invitadas a participar, el orador que presentará el Plan de Ventas y de Marketing y el número de personas que asistirán al acto.
 - b. A todos los distribuidores que asisten a dichas sesiones de entrenamiento se les pedirá que firmen una hoja de asistencia que se enviará a Amway después de la reunión por el Distribuidor Directo.
 - c. Todas las reuniones se grabarán completamente y el Distribuidor Directo enviará las grabaciones a Amway para revisión sin editarse o modificarse previamente.

- d. El Distribuidor o Distribuidores Directos correspondientes realizarán o dirigirán dichas sesiones de entrenamiento o informarán acerca de los resultados a Amway.
- e. El personal de Amway puede asistir a una o más de estas reuniones de entrenamiento para observar el contenido de las presentaciones verificando que cumplan con las publicaciones de Amway.
- h. Terminación del período de prueba:
 - 1. Cuando Amway esté satisfecha de que el entrenamiento ha cumplido con su objetivo, Amway suspenderá el período de prueba y restablecerá los derechos y privilegios completos al distribuidor y pagará el saldo de los *râppels* previamente suspendidos.
 - 2. Si Amway no está satisfecha de que el distribuidor esta listo para ser restablecido con todos sus derechos y privilegios. Amway puede:
 - a. Ordenar que el período de prueba sea continuado y que se tome una acción correctiva adicional.
 - b. Terminar el período de prueba y suspender a la organización infractora de acuerdo con los procedimientos señalados en la Subsección II de la Acción A.

Terminación, suspensión del período de prueba por parte de Amway sin reclamación formal:

Amway puede iniciar la terminación o suspensión de una organización de un Distribuidor Directo aún en ausencia de reclamación por parte de un distribuidor.

Sin embargo, Amway no terminará ni suspenderá a la organización de un distribuidor o Distribuidor Directo hasta que haya investigado completamente el asunto y haya ofrecido al distribuidor infractor una oportunidad de explicar y/o justificar su conducta. Cuando la infracción ha sido de tal magnitud que ha comprometido seriamente el derecho de dicho distribuidor a continuar operando su negocio, Amway puede terminar el negocio sin dar al distribuidor la oportunidad de rectificar su conducta impropia anterior. De otro modo, Amway seguirá el procedimiento establecido en la Sección 1, párrafos D a G antes mencionados. El distribuidor o

Distribuidor Directo tendrá derecho a solicitar una revisión de la decisión de Amway de acuerdo con las disposiciones de la Sección B.

Sección B

Procedimientos del grupo de revisión para la terminación, suspensión y período de prueba.

Generalidades:

- a. La solicitud de revisión deberá hacerse por escrito y puede ir acompañada de cualquier documento en apoyo de dicha solicitud. La solicitud deberá remitirse dentro del período especificado en la carta de decisión y deberá dirigirse a *Amway Corporation 7575 East Fulton Road., Ada, Michigan, 49355 Estados Unidos*, a la atención de *Ventas Internacionales*. Si la solicitud se presenta después del límite indicado, será denegada y se comunicará al distribuidor o Distribuidor Directo que su solicitud ha sido denegada.
- b. El grupo de revisión estará compuesto por personal de Amway Corporation, tal como determine en ese momento el Vicepresidente Internacional.
- c. El grupo de revisión ofrece un procedimiento interno para la revisión de las decisiones en cuanto a la terminación, suspensión o período de prueba de un distribuidor. Los miembros del grupo de revisión no actúan como árbitros. Si el distribuidor inicia acción legal antes de ser escuchado por el grupo de revisión, se cancelará y Amway retirará la oportunidad de hacer la revisión.

Procedimientos para la revisión por el grupo:

- a. Las partes pueden ofrecer evidencia y presentar evidencia adicional a solicitud del grupo de revisión. El grupo de revisión será encargado de juzgar la importancia y realidad de la evidencia presentada. No será necesario la conformidad estricta a las reglas legales de la evidencia.
- b. Cada parte tendrá la oportunidad de investigar los documentos presentados por la otra parte

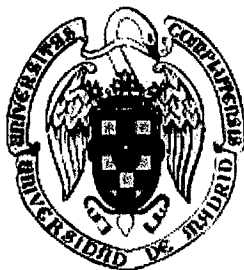
Determinación final por parte del grupo de revisión:

- a. La decisión del grupo de revisión se comunicará a todas las partes.
- b. El grupo de revisión puede reafirmar o recomendar que se retoque o modifique la decisión de Amway.
- c. Amway tomará las medidas necesarias para ejecutar la decisión del grupo de revisión.
 1. Si la decisión es de terminar con la línea de distribución el distribuidor será notificado de la terminación mediante correo certificado con acuse de recibo.
 2. La notificación de acciones correctivas que no sean la terminación será comunicada directamente al distribuidor afectado mediante carta certificada que comunicará la fecha en que el distribuidor debe llevar a cabo la acción o bien la fecha en que Amway efectuará alguna acción.
 3. Si la decisión es la retrocesión en favor del distribuidor Amway le ayudará a continuar su negocio con éxito.

Tras es análisis de toda la legislación y deontología referente al multinivel, creemos que hemos cubierto uno de los aspectos claves de este tipo de venta; ya que, uno de los pilares de este sistema comercial es la duda sobre su ética y legalidad. Por esto ha sido que la hemos analizado desde una vertiente "objetiva", lo que esta normativizado o legislado, que colabora en tener un mayor conocimiento sobre esta modalidad de marketing.



BIBLIOTECA



UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS



UNIVERSIDAD COMPLUTENSE



5314034433



BIBLIOTECA

“MARKETING MULTINIVEL”

TESIS DOCTORAL

Presentada por

M^a DOLORES GARCÍA SÁNCHEZ

Para la Obtención de Título de Doctor en
Ciencias de la Información

Dirigida por

Doctor Don Mario Martínez Tercero

Doctora Doña Francisca Parra Guerrero

12684851x

PARTE III:

CONTRASTACIÓN DE

HIPÓTESIS BÁSICAS

CAPÍTULO I

TÉCNICAS DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

I. TÉCNICAS DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

- I 1. Investigación previa
- I. 2. Objetivos de la investigación empírica
- I. 3. Diseño de la investigación
- I. 4. Cuestionario investigación cuantitativa
- I. 5. Informe y cuestionario investigación cualitativa
- I. 6. Ficha técnica de la investigación cuantitativa
- I. 7. Ficha técnica de la investigación cualitativa

I. 1. INVESTIGACIÓN PREVIA

Al iniciarse nuestra investigación se acudió como estudio exploratorio a distintas fuentes de información con la intención de localizar documentación relevante a nuestra investigación así como investigaciones previas sobre la temática que nos ocupa. Conscientes de que este estudio exploratorio era el primer paso para lo que luego sería el grueso de nuestra investigación, o lo que hemos denominado la investigación empírica. Pero queremos que quede constancia de las diversas fuentes a las que se accedió en el transcurso de los años previos a la investigación empírica propiamente dicha, ya que toda esta aportación de información provocó que la investigación final estuviese acotada a las necesidades más tangibles y necesarias de información.

Así durante el período desde 1.992 a 2.001 se ha acudido de una forma periódica a las siguientes fuentes de información:

1. Fuentes de información secundarias (ordenadas por orden alfabético):

A. Actas de Congresos

1. AEDEM (nacional e internacional).
2. Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing.
3. Jornadas Luso Españolas de Gestión Científica.

B. Bases De Datos

1. BE (Bibliografía Española).
2. ISBN.
3. ISOC, del Centro Superior de Investigaciones Científicas, perteneciente al Instituto de Información y Documentación en Ciencias Sociales y Humanidades.
4. SSCI, perteneciente al Instituto de Información Científica, artículos del área de las Ciencias Sociales.
5. TESEO.

C. Centros de Documentación

1. Hemeroteca Nacional. Madrid.
2. Biblioteca de la Universidad Complutense de Madrid.
3. Biblioteca de la Universidad de Málaga.

D. Revistas de Suscripción

D.1. Revistas del sector:

1. Amagram.
2. Emprendedores.
3. Éxito sin Límite.

D.2. Revistas de investigación de marketing:

1. Esic Market.
2. Harvard Deusto Marketing y Ventas.
3. Metodología de encuestas (SIPIE).
4. Revista Española de Investigación de Marketing (ESIC).

E. Revistas de Revisión Periódica

1. Cuadernos de ciencias económicas y empresariales.
2. Distribución y consumo.
3. Investigación y Marketing.
4. MK. Marketing y Ventas para directivos.
5. Revista universitaria de publicidad y relaciones públicas.

2. Fuentes de información primarias (ordenadas por orden alfabético):

Estas fuentes fueron mayoritariamente, y como corresponde a un estudio exploratorio, de tipo cualitativo. Y aunque para algunos casos se elaboraron cuestionarios cerrados, las muestras no eran representativas, por lo que en general podemos decir que las herramientas de toma de información fueron cuestionarios no estructurados dirigidos a obtener aproximaciones, motivaciones y explicaciones a los problemas que se nos iban planteando a lo largo de nuestro estudio.

A. *Entrevistas a distribuidores pioneros de Marketing Multinivel en España.*

En los comienzos de nuestra investigación uno de los pilares que consideramos básico fue conocer a las personas que empezaron a desarrollar el negocio en España. Como hemos tratado en capítulos anteriores de nuestra investigación, estos pioneros nos han aportado gran cantidad de información, principalmente la historia del marketing multinivel en España que no había sido recogida anteriormente en ningún tipo de documento.

Además, el contacto con dos distribuidores pioneros que permanecían en el negocio nos dio la posibilidad de continuar conociendo personas vinculadas con este sector, y lo más importante, permanecer constantemente actualizados de los cambios detallados que se podían estar produciendo, incluso en el ámbito mundial, debido a la posición que ellos ocupaban.

B. *Entrevistas a empresas relevantes de la venta directa personal en España.*

Con la intención de delimitar nuestro campo de la investigación y tener claras las diferencias que podían existir, tanto en la distribución como en la comunicación, entre empresas de distribución directa personal y empresas que desarrollaran el Marketing Multinivel, nos pusimos en contacto con empresas de estas características. Se optó por elegir las empresas que más notoriedad e índice de ventas tuvieran en el ámbito nacional, ya que ese era el entorno de nuestra investigación. Las empresas que se estudiaron y visitaron fueron (por orden alfabético):

- a. Agrigel: Esta empresa francesa se dedica, desde 1973 en Francia y 1992 en España, a la distribución de alimentos preparados y naturales congelados a domicilio. Los contactos se han realizado por vía telefónica. Esta empresa basa su estrategia en las ventajas del servicio a domicilio, la calidad de los productos, el servicio a los clientes mediante sus 1200 vendedores y su Escuela de Ventas en la cual se forman dichos vendedores. Estos vendedores distribuyen los productos semanalmente por rutas, en las que los clientes utilizan un catálogo para hacer los pedidos directamente o bien por teléfono. Dispone de unos 500 productos alimenticios. Se diferencia bastante del sistema de venta multinivel por que, aún teniendo sistema de motivación y formación para los vendedores, la forma de distribución es diferente, al disponer de su propia flota y tener un servicio regular, además de no poder auspiciar los vendedores están en nómina.

- b. Amway: En los comienzos de nuestra investigación nos pusimos en contacto con algunos distribuidores de Amway y se acudió a algunas de las reuniones que éstos mantenían. Por ser la empresa foco de nuestro interés posterior la comentamos en el apartado D de este mismo punto.
- c. Avon: Dedicada a la venta de cosmética desde 1886 en Estados Unidos mediante distribuidoras, fue visitada en su sede ubicada en Alcala de Henares el 17 de mayo de 1995, y mantenido un contacto telefónico desde entonces. Las conclusiones a las que llegamos son que, aún siendo como Amway (líder de la venta multinivel) integrante de la Asociación de Venta Directa de España y aparentando una forma de venta similar son grandes las diferencias existentes. Avon establece campañas comerciales a lo largo del año, en concreto dieciocho, en las que existen promociones específicas y novedades de temporada constantes. Así mismo, Avon Cosmetics realiza una adaptación muy señalizada para cada país en el que comercializa sus productos⁴²⁶. Otra de las características diferenciadoras importante de esta empresa es su dedicación al mundo de la cosmética exclusivamente. Se realizan reuniones desde principios de siglo con las vendedoras, unas 250 aproximadamente en cada reunión con lo que aquí se denomina la Consejera; estas reuniones funcionan como sistema de motivación para las distribuidoras. La Consejera explica las novedades e incentiva de distintas formas. Avon edita la revista Panorama para las distribuidoras. Avon posee once centros de belleza en España en los cuales se pueden adquirir los productos Avon, aspecto que no ocurre en las empresas de Marketing Multinivel, aunque en los primeros cinco años de existencia de Amway los distribuidores podían comprar directamente en lo que se denominaba *pick-up*, que eran centros de venta mayorista. Las distribuidoras de Avon pueden realizar sus pedidos por teléfono, por su jefa de zona o mediante la página web de la marca. Para hacerse distribuidora de Avon se puede hacer con la intervención de otra distribuidora, escribiendo a la sede o bien por Internet. Actualmente en la página web de Avon se puede comprar directamente sin necesidad de la intervención de una distribuidora.
- d. Cabouchon: Empresa de Marketing Multinivel distribuye exclusivamente alta bisutería. Se hicieron varios contactos en Madrid y en la Costa del Sol desde el año 94 hasta el 97. La empresa, de origen británico se introdujo en nuestro país en 1994 y no tiene en España una difusión muy elevada, manteniéndose grupos dispersos en la geografía nacional, con una

⁴²⁶ Rincón, M^a Luisa y Andrés, Onofre: Directora de Comunicación y Director de Relaciones Externas respectivamente.

tipología de distribuidores un tanto específica, ya que de las personas visitadas todas correspondían a un grupo social de clase alta y mayores de cincuenta años, tanto mujeres como hombres. Es un producto exclusivista que, por tanto, reduce el grupo de consumidores y distribuidores a un ámbito bastante reducido. No tiene un sistema de apoyo consolidado.

- e. Ecosystem: Empresa de Marketing Multinivel, se instaló en España en 1994. Esta empresa fue creada por un ex distribuidor diamante de Amway en Francia. Fueron visitados en este año en Madrid, y decían caracterizarse por no presionar a los distribuidores ni ofrecer el sistema de apoyo aunque sí formación y motivación oral. El grupo de productos que ofrecían era bastante limitado (filtros de agua, sales medicinales, decoración para macetas, etc.), aunque diferente a los habituales productos de gran consumo. La empresa exigía un mínimo de compra mensual, lo que no se ajustaba al planteamiento clásico del multinivel. La empresa cerró sus puertas en España en 1995.
- f. Herbalife: Los contactos con esta empresa se realizaron a través de un distribuidor independiente⁴²⁷, en Madrid, en los años 1993 y 1994. Esta empresa comercializa, también de forma multinivel productos dietéticos. Cuando se visitó a distribuidores de Herbalife, así como las convenciones y reuniones que hacían en esta entidad se consideró que no participaban de un hacer técnico y profesional muy desarrollado. De hecho, aunque el sistema de auspiciamiento es parecido al que pueda tener Amway, los distribuidores, al menos en aquellas fechas, estaban más enfocados en auspiciar que en vender el producto, en una proporción tal que apenas parecía que hubiese venta como tal. Así mismo, nos pareció que el lenguaje que se utilizaba estaba bastante próximo a una entidad piramidal y era frecuente que incluso en las tarjetas de visita se anunciase “gane 200.000 Ptas./mes” como una aseveración tajante. Durante estos años y como parte de la investigación se ha llamado por teléfono a anuncios en los que proclamaban este tipo de misivas y la proporción mayor correspondían a distribuidores de Herbalife o de otros multiniveles, mas nunca se contacto con un distribuidor de Amway que realizará esta práctica, con lo que no queremos asegurar que no se hiciese. En todo caso, el hecho de que su distribución fuese exclusivamente de productos para perder peso nos influyó en la decisión de no tomar esta compañía como base ejemplar de nuestra investigación.

⁴²⁷ Ángel Puertas, distribuidor independiente de Herbalife.

- g. NuSkin: Esta empresa empezó a introducirse en nuestro país en 1995 de la mano de un ex distribuidor de Amway, Paul Stevens. En aquel año se visitaron algunos distribuidores. La marca pretendía comercializar productos similares a los de Amway, pero un par de años después, al abandonar Paul Steven el negocio, éste se vino abajo en nuestro país.
- h. Tupperware: Esta entidad esta dedicada a la venta de envases herméticos mediante venta por reunión, o lo que ellos denominan “venta de fiesta” (tupperware party). Este sistema de venta, según información suministrada por Tupperware España, esta bastante más difundido en Estados Unidos o en el Reino Unido, donde la cantidad de productos es mucho mayor. Añaden que en España no hay esa tendencia a las reuniones femeninas vespertinas, ni tampoco a las reuniones de vecinas. Este sistema de negocio esta más enfocado hacía la mujer que el Marketing Multinivel, la oportunidad que ofrece es para que la mujer, fundamentalmente el ama de casa, obtenga una ayuda financiera dedicando poco tiempo (o más, dependiendo ya de las aspiraciones económicas). La empresa les proporciona a las distribuidoras un coche sin coste para ellas, les enseña a controlar el tiempo, programar las citas, hacer las invitaciones, contactar personas, y también tienen durante un período la colaboración de una persona que lleva más tiempo en el negocio (como en la empresa de multinivel Amway). Además, hay que tener en cuenta que este negocio, aunque en España no sea muy conocido, lleva cincuenta años desarrollándose, aunque en los últimos años no tenían el incremento esperado. Tupperware ofrece un tipo de actividad entretenida como fuente de ingresos, ya que las ventas se producen en ambientes hogareños durante un período de ocio de las clientas. Actualmente la empresa ofrece la posibilidad de que cada distribuidora pueda tener su propio espacio web desde el que efectuar sus ventas. En Estados Unidos existe actualmente la posibilidad de comprar a través de su *web site*.

C. *Entrevistas a empresarios independientes de Marketing Multinivel.*

Las entrevistas a empresarios independientes de Marketing Multinivel se han venido realizando a lo largo de todo el desarrollo de nuestra investigación. Haciéndose en algunos períodos más intensas que en otros. Así, además de mantener un contacto regular con un listado de distribuidores se han hecho dos reuniones más importantes con grupos, una en Madrid en 1995 y otra en Málaga en 2000.

En estas dos reuniones especialmente programadas se trataba de mantener una dinámica de reunión de grupo en la que se traían a la discusión algunos temas de relevancia para nuestra investigación. De ambas reuniones se obtuvo bastante información válida de interés.

Las entrevistas regulares con el grupo de distribuidores eran más extensas y solían consistir en una formulación de preguntas abiertas que el entrevistado iba libremente contestando. La temática de las preguntas, generalmente, ha sido de preguntas *ad hoc*, esto es, demandas de información puntuales; aunque algunas de las preguntas se repetían cada determinado número de reuniones. Estas entrevistas a las que nos referimos eran personales, pero se establecían conversaciones telefónicas cada vez que existía una necesidad de información puntual.

Además, ha existido un teléfono y a partir de 1998 una dirección e-mail, que permitía a cualquier distribuidor ponerse en contacto para informar sobre cualquier parecer o dar la opinión respecto de algo.

D. *Entrevistas a la empresa tomada como representante del sector en España: Amway.*

La sede en España de la empresa Amway, en L'Hospitalet de Llobregat, ha sido visitada en tres ocasiones, en 1994, 1995 y 2000. En estas visitas se programaron entrevistas en profundidad a los principales responsables de la empresa: Director General, Director de Marketing, Director de Distribución y Directora de Comunicación.

Estas entrevistas han sido de gran utilidad para la obtención de datos concretos de la empresa que se han utilizado en diversos apartados de nuestra investigación, además de aportar un conocimiento de algunas temáticas que ha permitido profundizar en ellas.

Además, se han realizado contratos telefónicos y postales de una forma continua con la empresa.

E. *Entrevista con líderes del Marketing Multinivel en España.*

En el transcurso del presente estudio se han realizado diversas entrevistas con líderes de Marketing Multinivel en España. Las entrevistas a estas personas han sido tanto físicas como telefónicas o postales, y generalmente para aspectos concretos que ellos podían solucionar. También se les ha inquirido acerca de aspectos de opinión de algunos problemas de nuestra investigación.

F. *Entrevistas a personas conocedoras del Marketing Multinivel en España.*

En nuestro afán por considerar todas las opiniones acerca del Marketing Multinivel, así como ahondar en todos los ángulos de pensamiento al respecto, se contactaron las personas que por referencias, fundamentalmente bibliográficas, mejor parecían controlar la temática del Multinivel.

Estas entrevistas se realizaron en algunos casos de forma personal y en otros, mediante el teléfono, formulándoles distintos tipos de cuestiones.

G. *Correspondencia (postal y electrónica) con empresas de Marketing Multinivel en todo el mundo.*

En nuestra consideración algunas carencias de información sólo podían ser solventadas mediante la información aportada por la propia central de la empresa multinivel, lo que no llevó a ponernos en contacto con estas empresas. La calidad de la información recibida fue especialmente considerable en lo que se refiere a perspectivas de futuro de la empresa y nuevas estrategias empresariales a implantar en nuestro país.

H. *Correspondencia (postal y electrónica) con Asociaciones de Venta Directa de ámbito mundial.*

Otro grupo que fue diana de nuestro interés fue el de Asociaciones de Venta Directa. Se comenzó la introspección por la Asociación de Venta Directa de España, mediante conversación telefónica para luego hacer peticiones concretas de información mediante correo postal.

La información aportada por la Asociación de Venta Directa de España nos animó a profundizar en el interés por estas instituciones, así nos pusimos en contacto con diversas

asociaciones mundiales, obteniendo información muy interesante y útil para nuestra investigación, especialmente la Cámara Argentina de Venta Directa y de la Federación Mundial de Asociaciones de Venta Directa. El contacto con estos organismos nos dio acceso a investigaciones previas acerca de Venta Directa y Marketing Multinivel que han sido vitales para el desarrollo de nuestra investigación.

I. Observación de eventos propiciados por el Sistema de Apoyo.

En los años que ha durado la investigación se ha asistido a múltiples eventos propiciados por los sistemas de apoyo de las empresas de Marketing Multinivel en España. En los primeros años se acudieron a eventos de diferentes empresas, para posteriormente profundizar en la asistencia a los promovidos por la empresa Amway.

Dentro de estos eventos podemos incluir *opens*, seminarios, convenciones, dentro de lo que podemos considerar grupos grandes; mas también se ha asistido a pequeñas reuniones, a reuniones de seguimiento, a reuniones de un distribuidor y un candidato a distribuidor para ofrecer el plan, a reuniones de ventas, etc., que aportaron una información valiosísima para nuestra investigación.

J. Observación de los textos de cassettes y vídeos de motivación mediante la audición.

Se han escuchado de una forma periódica las cintas de cassettes que son distribuidas como fuente de motivación entre los empresarios independientes. Periódicamente se realizaba una compra de cintas de cassettes que han servido para nuestro análisis, así como para el del grupo de expertos de la investigación empírica.

Igualmente, se han obtenido los vídeos editados por el Sistema de Apoyo para los distribuidores y se han analizado exhaustivamente.

K. Observación de los textos de los documentos que envía Amway y otras empresas de venta directa personal a sus distribuidores.

Asiduamente se han hecho peticiones de documentación a las distintas empresas de venta directa de España, profundizándose en el análisis de los catálogos que se mandan a los distribuidores y clientes, y en las cartas que se le envía a los distribuidores.

Así mismo, se ha tenido acceso a la lectura de la revista editada para los distribuidores por la empresa fabricante y a cartas con novedades u otras informaciones.

L. *Observación de los textos de los libros que suelen utilizar como motivación los distribuidores independientes.*

Por diversos medios se ha accedido a los libros que utilizaban los distribuidores como motivación y algunos libros de formación. El análisis de esta lectura ha permitido profundizar en la filosofía del multinivel y ha servido de acercamiento al modo de pensar de los distribuidores.

M. *Sondeo de opinión entre personas conocidas que habían entrado en contacto con alguna empresa de Marketing Multinivel.*

Esto ha sido una constante a lo largo de todos estos años, aunque fue de hecho la primera fuente a la que se consultó. Al localizar una persona que conocía este tipo de negocio y que nos presentó a un distribuidor. Ha sido importante este tipo de fuente ya que indirectamente se ha podido observar la imagen percibida de las empresas que ejercen este sistema de distribución y comunicación a lo largo de estos años. Se ha contactado así mismo, no mediante distribuidores, con personas consumidoras de los productos y se les ha preguntado acerca del trato que le dispensaban los distribuidores, de los productos y de la forma de venta.

N. *El Sistema de Apoyo.*

Desde primera instancia con Iberonet, hasta el actual Pronet, se ha mantenido una constante relación con la principal empresa del Sistema de Apoyo, editorial y productora de los distintos elementos.

Esta relación ha permitido mantenernos actualizados en lo que a material de apoyo se refiere, especialmente en bibliografía aportada a los distribuidores, y en el conocimiento de todos los actos para ellos organizados, en concreto, la convenciones.

No sólo nos permitió esta actualización del material de apoyo sino que nos aportó información de distintos tipos que fue utilizada en el desarrollo de nuestra investigación.

O. Pruebas de producto.

Durante la investigación se procedió a la compra y prueba de una cantidad representativa de productos. Se hicieron comparativas de precios, relacionando los productos de la marca con productos homólogos de marcas de reconocida notoriedad.

Además, se sometieron algunos productos de limpieza a la prueba por parte de personas consumidoras habituales de estos productos.

Estas son las principales fuentes a las que se acudió a lo largo de nuestra investigación, así como algunas fuentes que se pudieron consultar de una forma no definida.

Respecto a la investigación previa, queremos resaltar que en algunas ocasiones se ha utilizado la metodología del “estudio del caso”. Respecto de la viabilidad científica de completar una investigación empírica con un estudio del caso, consideramos como Bonache⁴²⁸, que éste no es sólo un instrumento pedagógico para traer las organizaciones a las aulas sino también una estrategia de investigación. Aunque esta idea pueda recibir muchas críticas consideramos que si se usa adecuadamente y se conoce qué conclusiones se pueden obtener de una investigación que ha utilizado esta técnica, puede ser muy adecuada.

La investigación previa nos ha servido para inducir hipótesis y preguntas que expliquen los fenómenos que se producen en torno al Marketing Multinivel, buscando las causas, además de las descripciones, intentando contribuir al desarrollo teórico de esta área.

Estas aportaciones tipo caso, fundamentalmente explicativo, tenían de objetivo complementar y enriquecer la metodología cuantitativa que se aplicaría posteriormente.

Aunque en los últimos años la investigación en Marketing ha tornado hacia una carrera por la vanguardia estadística, consideramos que hay que prestar especial atención a la explicación de los fenómenos que se producen en este sector de la empresa.

⁴²⁸ Bonache, J. El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas. Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa, 3 (123-140), 1999.

De acuerdo con Yin⁴²⁹ los casos son “una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, cuando las fronteras entre el fenómeno y el contexto no son evidentes, y en la que se utilizan múltiples fuentes de evidencia”.

Esta definición contempla en cierta forma lo que han sido algunas partes de nuestra investigación previa. Nuestro análisis ha sido, por un lado descriptivo, ya que analizamos cómo ocurre un fenómeno empresarial dentro de su contexto real; exploratorio, por que tenía el objetivo de acercar a una situación sobre la que no existía un marco teórico bien definido; ilustrativo, porque ponía de manifiesto las prácticas de gestión de la empresa más competitiva; y explicativo, ya que hemos pretendido revelar las causas o el porqué de este fenómeno empresarial.

Siguiendo a Silverman⁴³⁰, entendemos por metodología un enfoque general para estudiar un problema de investigación, mientras que por método nos referimos a una técnica específica de recoger datos.

Para Bonache (opción citada), el estudio de casos es una metodología que utiliza diversos métodos (cualitativos y cuantitativos). Teniendo en cuenta la opinión de algunos científicos de que la metodología cuantitativa se basa en el positivismo, según el cual existe una verdad objetiva entorno a las organizaciones que se revela a través del método científico; y que, la metodología cualitativa, asumiría que la realidad se construye socialmente y tendría como referente teórico fundamental la “etno-grafía” (análisis de la opinión de los “nativos”⁴³¹, es decir, los miembros de la organización), se ha intentado aunar ambos tipos de técnicas para obtener una investigación más completa.

Tenemos el convencimiento de que el método del caso que hemos utilizado en algunas ocasiones a lo largo de la investigación previa, han sido la forma más eficaz de obtener una información completa y fiable del tema que estamos analizando. Además, consideramos como Bryman⁴³² y Yin (opción citada), que los casos no se oponen, sino que complementan la metodología cuantitativa. Es el tipo de problema, en cada momento, el que nos indica cuándo utilizar una u otra aproximación.

⁴²⁹ Yin, R. Case study research, design and methods. CA, USA, Sage publications, 1989.

⁴³⁰ Silverman. Interpreting qualitative data. CA, USA, Sage publications, 1993. (citado en Bonache, op.cit.)

⁴³¹ Woolgar, S. Ciencia: abriendo al caja negra. Barcelona, Edita Anthropos, 1991.

⁴³² Bryman, A. The debate about quantitative and qualitative research: a question of method or epistemology. The British Journal of Sociology, 1984.

Así, Yin (opción citada) afirma que cuando nos enfrentamos con cuestiones que comienzan por “¿por qué?”, o por “¿cómo?”, el estudio de casos es la estrategia de investigación más adecuada.

En nuestra investigación, entendemos el estudio del caso en su sentido complementario, utilizándolo antes del estudio empírico y como base y fundamento para generar una conjunto de hipótesis que serán posteriormente contrastadas en un número más amplio de distribuidores. Además de para conocer y profundizar en los problemas objeto de estudio, tratando de llegar a su completo conocimiento y comprensión.

Por otro lado, consideramos que el estudio de los casos debe partir de un marco teórico preliminar, al menos, de lo que haya respecto al caso de estudio. Esto no significa que en algunos casos, y sin caer en el “inductismo ingenuo” de Chalmers⁴³³ (la ciencia comienza con la observación imparcial y sin prejuicios de los hechos objetivos), se pueda realizar algunas investigaciones sin la existencia de este marco.

En nuestro caso, si hemos utilizado en nuestros estudios un marco teórico preliminar, deducido de una revisión de la literatura. Para nuestra investigación previa utilizamos todas las técnicas a nuestro alcance: reuniones de grupo, entrevistas, observación, análisis de situación, experimentación, etc.

Cassell y Symon⁴³⁴ advierten que elegir una metodología contraria a la ortodoxia tiene importantes implicaciones para quien la realiza. En primer lugar, se espera que el investigador justifique su elección metodológica, lo cual contrasta con los trabajos que se realizan dentro del paradigma cuantitativo, cuya legitimidad y relevancia rara vez se ponen en cuestión. En segundo lugar, es más difícil publicar los resultados de los estudios, lo cual es una variable a tener en cuenta cuando el éxito en la carrera profesional depende en gran medida de tales publicaciones. Pero, como afirmaba Lakatos⁴³⁵, “como las grandes obras de arte pueden cambiar las normas estéticas, los grandes logros científicos pueden cambiar las normas científicas”.

⁴³³ Chalmers, A. F. La ciencia y cómo se elabora. Madrid, Edita Siglo XXI, 1992.

⁴³⁴ Cassell, C. y Symon, G. Qualitative methods in organizational research: a practical guide. CA, USA, Sage publications, 1994 (citado en Bonache).

I. 2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

En la investigación empírica podemos señalar tres tipos de objetivos:

1. Contrastación de las hipótesis formuladas.

Contrastar las hipótesis planteadas en la Primera Parte de nuestra investigación, para corroborarlas o refutarlas.

2. Contrastación de algunos resultados de la Investigación de la W.F.D.S.A. de 1.997.

En el año 1996, en dos tandas, se realizó un importante estudio para evaluar las actitudes hacia la venta directa. El trabajo se entregó a la Federación Mundial de Asociaciones de Venta Directa (WFDSA ó DSA)⁴³⁶ en 1997. La investigación fue encargada por la WFDSA a la empresa de Investigación Wirthlin Worldwide.

Ficha Técnica de la Investigación:

Integrantes:

Por parte de la asociación: Bill Spears, Director Tupperware U.S., Inc.; Cathy Holt, Vice Directora Amway Corporation; Joseph Faranda, Avon Products, Inc; Debbie Eisser, Avon Products, Inc; Mary Cantonis, Mary Kay, Inc.; Joseph Ogden, NuSkin International, Inc.; Malcolm Aylett, Shaklee Corporation; Debbie LewWong, Shaklee Corporation; Neil Offen, Direct Selling Association; Jay Hescocock, Direct Selling Association y Eileen Creamer O'Neill, Direct Selling Association.

⁴³⁵ Lakatos, I. Pruebas y refutaciones. Madrid, Edita Alianza, 1978.

⁴³⁶ Direct Selling Association. 1666 K Street, NW, Suite 1010. Washington, DC 20006, teléfono: 202.293.5760, fax: (202) 4634569. www.dsa.org, WFDSA: 1275, Pennsylvania Ave NW, Suite 800, Washington, DC 20004, teléfono: 202.347.8866 fax: 202.347.0055. www.wfdsa.org.

Por parte de la empresa investigadora: el Vicepresidente de Wirthlin Worldwide, Dean Schultz, fue investigador principal del estudio. Andrew Cooley y Barbara Openshaw, gerentes de investigación, y Todd McCauley, director del proyecto, también formaron parte de este estudio.

Las encuestas fueron telefónicas, y el tamaño de las muestras fue el siguiente:

Grupo	Muestra	Margen de error
Público en general	n = 1.004	+ 3,1 %
Distribuidores activos	n = 400	+ 4,9 %
Distribuidores de baja	n = 219	+ 6,6 %
Clientes	n = 840	+ 3,4 %

Aunque este estudio se plantea dirigido a varios grupos: público en general, clientes, distribuidores y ex distribuidores, nosotros nos vamos a focalizar en los resultados en referencia a los distribuidores, para poderlo poner en paralelo con nuestro estudio. Sólo excepcionalmente atenderemos a opiniones de ex distribuidores o del público, para contrastarla con la investigación a expertos.

Uno de las cuestiones que matizan los investigadores es el alto número de empresas de multinivel dentro de las empresas de venta directa, por lo que muchos de los términos y conceptos que se extraen se están refiriendo a este sistema de comercialización.

En nuestra investigación hemos querido contrastar algunos de los resultados que se obtuvieron en este estudio. De esta forma, vamos a plantear en las siguientes líneas algunos de los resultados obtenidos en este estudio que hemos utilizado nosotros para la contrastación.

Vamos a continuación a exponer resultados de dicha investigación que se convertirán en objetivo del estudio empírico.

B.I Los distribuidores activos son conscientes de las impresiones negativas que despierta en la gente la venta directa, a pesar de que la mayoría argumenta que estas actitudes no son justificadas, o están basadas en información incorrecta.

- B.II Los distribuidores activos tienen actitudes generalmente positivas hacia la venta directa. Esto puede deberse a aspectos como la oportunidad de un ingreso ilimitado, la flexibilidad del trabajo, y los beneficios de ser su propio jefe.
- B.III Una palabra negativa que se usó frecuentemente en relación con la venta directa fue “culto” o “secta”. La gente que ha asistido a reuniones de reclutamiento o de venta fueron en los que más surgió esta idea.
- B.IV Antiguos distribuidores afirman que la compañía /X/ organizaba muchas reuniones que eran como reuniones religiosas.
- B.V Antiguos distribuidores afirman mayoritariamente: “seguramente no se verán doctores y abogados allí, sólo un montón de gente de clase media tratando de avanzar y sacar ventaja”.
- B.VI Los distribuidores sugieren las siguientes como ventajas para los clientes de venta directa:
- Productos originales
 - Buenos precios / precios al por mayor
- B.VII El cliente considera que los productos ofrecidos por venta directa cuestan al menos lo mismo, o incluso más, que los productos que se obtienen a través de otros canales de venta. Aunque los productos no son considerados baratos, en muchos casos, se considera que son de muy buena calidad y que valen lo que cuestan. Especialmente cuando se consideran los productos de compañías reconocidas, los clientes sienten que los productos son de muy buena calidad y que las compañías no habrían permanecido en el mercado si no ofrecieran buenos productos. También, como muchos productos de limpieza vienen en forma concentrada, algunos clientes creen que vale la pena pagar por ellos. En nuestro análisis haremos el planteamiento para contrastarlo con la opinión de los distribuidores.
- B.VIII Los distribuidores tienen las siguientes impresiones con respecto a las ventajas ofrecidas por la industria.
- Ingreso ilimitado
 - Ingreso residual a través de la línea de auspicio descendente

- Requerimientos flexibles de tiempo
- Posibilidad de comenzar part-time, mantener otro trabajo
- Posibilidad de ser nuestro propio jefe / independencia
- Cambiar la vida de los clientes
- Premios y viajes
- Satisfacción personal
- Beneficios inmediatos
- No hay superiores
- Potencial para crecimiento personal
- Motivación y asistencia de la línea de auspicio ascendente
- Amistad

B.IX Las desventajas de la venta directa, según los distribuidores activos, incluyen:

- Necesidad de tener disciplina personal / ser organizado con los horarios
- Representar compañías o productos desconocidos
- Trabajo duro
- Falta de colaboración de la línea de auspicio ascendente u oficina personal
- Contacto en frío
- Rechazo del público
- Efecto pirámide

B.X Mientras que el “trabajo duro” es visto como una desventaja para muchos distribuidores, aquellos que son más exitosos están de acuerdo en que es esencial. El trabajo duro, en lugar de alta presión, parece ser la razón del éxito de muchos distribuidores. Hay consenso en la idea de que cuanto más duro se trabaje, mayores beneficios se recibirán, pero un distribuidor exitoso cambió esta idea por considerar que es el “trabajo inteligente” el que trae los mayores beneficios. Los revendedores exitosos han aprendido a focalizar sus esfuerzos en las áreas que les brindan mayor provecho.

B.XI El aceptar responsabilidades también es visto como un aspecto esencial, aunque a veces desafiante, de la venta directa. Aquellos que han tenido éxito han sido organizados, disciplinados, motivados, y capaces de aceptar rechazos. Muchos

revendedores aseguraron que ellos no poseían esas cualidades, y como consecuencia alcanzaron un éxito limitado.

B.XII En el grupo de personas del público en general, había la opinión de que “los distribuidores dicen que es una oportunidad que no puede fallar. Crean una atmósfera en las reuniones similar a la de las reuniones religiosas”.

B.XIII Hay un cierto resentimiento por la creencia de que las compañías no hacen un esfuerzo por identificar los desafíos asociados con el negocio desde el principio, y las cualidades que se precisan para tener éxito. Tanto el público general como los distribuidores coinciden con la idea de que hay un cierto “tipo” de persona que tiene éxito en la venta directa.

B.XIV Una vez que los distribuidores exitosos comienzan a ganar grandes cantidades de dinero, las objeciones rápidamente desaparecen. En muchos casos, el esposo o esposa termina también involucrándose en la industria.

B.XV Quizás es probablemente natural que aquellos distribuidores que han tenido experiencias negativas busquen a quien culpar. La correlatividad entre un buen apoyo y entrenamiento por parte de la línea de auspicio ascendente y una experiencia positiva parece ser lo suficientemente fuerte como para evitar un pensamiento negativo adicional sobre la industria. En algunos casos, quizás se subraye el hecho del reclutamiento, pero no se le explique a los revendedores que se requiere apoyo y entrenamiento por parte del manager, si la línea de auspicio descendente quiere tener éxito.

B.XVI Este tipo de actitudes indican que las compañías de venta directa deberían dirigir sus esfuerzos de reclutamiento hacia aquellos que están interesados en el desarrollo de un negocio propio, lo que implica reclutar, y hacia aquellos que están más interesados en la venta. La investigación indica que muchos revendedores exitosos comenzaron vendiendo porque creían en el producto.

B.XVII Hay muchos distribuidores que están principalmente motivados por el dinero, pero también hay otros motivados por la oportunidad de ayudar a los demás y de hacer amigos.

- B.XVIII Los distribuidores que dicen haber tenido una experiencia positiva aseguran que hay numerosos beneficios en la venta directa que van más allá de los que parecen estar a la vista. Entre ellos se incluyen el potencial de un ingreso ilimitado y la libertad personal. También la oportunidad de tener un efecto positivo en la vida de los demás, como ya hemos mencionado. Los revendedores exitosos dicen que también se benefician a nivel personal. Muchos dicen que tienen más confianza en sí mismos, y una actitud más positiva.
- B.XIX Los participantes que han abandonado la industria de la venta directa, generalmente lo han hecho por alguna de dos razones –o sus expectativas no fueron alcanzadas, o sus circunstancias personales cambiaron de alguna manera que se les dificultó su permanencia en la venta directa. El último grupo es el más tendente a guardar recuerdos positivos sobre la venta directa.
- B.XX Los distribuidores afirman dedicarle un promedio de 24,5 horas por semana al trabajo de la venta directa.
- B.XXI Al ser interrogados sobre las actividades específicas de la venta directa, tres de cada cuatro (76%) reporta haber asistido a reuniones de venta durante los últimos seis meses.
- B.XXII Aquellos que están actualmente trabajando en la venta directa son muy entusiastas con respecto a su futuro desempeño en la venta directa. Nueve de cada diez distribuidores aseguran que es muy probable que continúen en la industria de la venta directa. Aquellos que actualmente se desempeñan como distribuidores, se muestran optimistas con respecto a su futuro en esta industria.
- B.XXIII A pesar de que los distribuidores se diferencien en cuanto a la forma en que se desempeñan en su actividad y en la cantidad de horas semanales que le dedican, encontramos que aquellos que tienen más experiencia, trabajan mayor cantidad de horas.

B.XXIV Los distribuidores con más experiencia se involucran en la venta directa porque realmente disfrutan de esa actividad, mientras que aquellos que no tienen tanta experiencia, lo hacen solamente con fines económicos.

3. Contrastación de otros planteamientos.

Durante el transcurso de nuestra investigación han surgido una serie de dudas y problemáticas de opinión que consideramos conveniente despejar en la investigación empírica. Estos objetivos de conocimiento eran los siguientes:

- C.I Uno de nuestros objetivos prioritarios era conocer la opinión de un profesional de la Psicología sobre las características y recursos psicológicos de los mensajes divulgados por los distribuidores mediante las cintas de cassette, para saber si en los discursos, analizados técnicamente se podían apreciar connotaciones no comerciales perjudiciales para el individuo.
- C.II Los hermanos Kishel⁴³⁷ consideran que no se puede decir que una persona va a ser mejor para el negocio del multinivel valorando la edad, ocupación y educación, sino que un estudiante o un ama de casa puede ser una persona muy activa en el negocio.
- C.III Conocer la percepción de los distribuidores de multinivel a la venta *on-line* de los productos.
- C.IV Consideramos que sólo personas con ciertos rasgos de carácter pueden tener éxito (y, por tanto, permanencia) en la Organización. Estos rasgos pueden resumirse en dos: Espíritu Emprendedor y Constancia-Disciplina.
- C.V Creemos que la ausencia de estos rasgos de carácter se puede compensar con esfuerzos motivadores permanentes, por lo que los distribuidores de una empresa de Marketing Multinivel, como Amway, se expondrán periódicamente a dichos esfuerzos motivadores. El porcentaje de personas sometidas frecuentemente (menor de la media de los ítems) a estas motivaciones será más del 25% de los distribuidores.

C.VI Algunos estudios respecto al perfil del emprendedor español, desde el punto de vista socio-demográfico son los realizados por Henríquez Sánchez⁴³⁸, para quien las personas entre 30 y 50 años, personas independientes, con estudios medios son más propensas a ser emprendedoras.

C.VII Valoramos que el mensaje de la comunicación que se transmite mediante las grabaciones en cintas de cassette de motivación, características de las empresas de Marketing Multinivel, es efectivo. Por lo que:

- 1. Lo que en ellas se dice (las personas deben ser optimistas, con objetivos, generosas...) debe caracterizar a los distribuidores de una empresa de Marketing Multinivel, como Amway.
- 2. Los distribuidores independientes de Marketing Multinivel de una empresa como Amway estarán de acuerdo con los locutores grabados en estas cintas.
- 3. La comunicación que se ofrece afectará a la actitud y a la conducta de los distribuidores independientes de Marketing Multinivel de una empresa como Amway.
- 4. Las cintas de cassettes servirán de motivación para el distribuidor independiente de Marketing Multinivel de una empresa como Amway.
- 5. Nos planteamos si se detectará un mensaje manipulador en el contenido de las cintas de cassettes que son usadas como motivación entre los distribuidores de una empresa de Marketing Multinivel como Amway, ya que esta es una opinión que tenían algunas personas de fuera del negocio.
- 6. El distribuidor de una empresa de Marketing Multinivel como Amway, considerará que las promesas que aportan los mensajes se adecuan a la realidad.
- 7. Existirán diferencias en los estilos de los mensajes, para adecuarse a la globalidad psicológica de los distribuidores, de una determinada compañía de multinivel como Amway.
- 8. Los distribuidores de una empresa de Marketing Multinivel como Amway, considerarán que su situación personal y económica ha mejorado.

⁴³⁷ Kishel, G. F. y Kishel, P. G. Start and succeed in Multilevel Marketing. New York, Edita John Wiley & Sons, Inc., 1999.

⁴³⁸ Henríquez Sánchez, N. Cómo convertir una idea en empresa. Madrid, Edita Editorial Universitas, 1999.

- C.VIII Consideramos que las personas de clase social menos favorecida tienen más predisposición a ejercer un negocio de Marketing Multinivel. Por lo que tendrán un nivel de estudios bajo y sólo un porcentaje nimio será profesional liberal o directivo.
- C.IX La filosofía del Marketing Multinivel realiza personalmente a sus distribuidores, fomentando valores de tipo espiritual. Por este motivo los distribuidores de Marketing Multinivel, de una empresa como Amway, consideran la ayuda al prójimo como una expectativa respecto a su trabajo. Además, los distribuidores de Marketing Multinivel, de una empresa como Amway, sentirán que su vida ha cambiado desde que realizan el negocio. Por último, y en relación con la idea planteada, para los distribuidores de Marketing Multinivel, de una empresa como Amway, las necesidades que pretenden cubrir con el negocio, serán las más altas en las jerarquías de Maslow, Porter y Alderfer.
- C.X Los distribuidores de Marketing Multinivel que posean un nivel más alto de expectativas tendrán un rendimiento mayor y, por tanto, más posibilidades de continuar y triunfar en el negocio. (Snyder, 1994).^{Comentario} Por esto, los distribuidores de Marketing Multinivel, en una empresa como Amway, con un alto grado de expectativas, posiblemente lleven un tiempo extenso en el negocio y su nivel de renta debido al negocio del Multinivel sea positivo. Además, los distribuidores de una empresa multinivel, con un alto nivel de expectativas consideraran que las promesas que se les hacen, se cumplen. Así creemos que los distribuidores con más éxito económico tienen un mayor grado de expectativas que los distribuidores que llevan un tiempo parecido y no han alcanzado un volumen económico tan notorio.

^{Comentario} C. R. Snyder, psicólogo de la Universidad de Kansas llevó a cabo un estudio en el que comparó el rendimiento académico real de universitarios con alto y bajo nivel de expectativas, descubriendo que éste nivel era un mejor predictor de los resultados de los exámenes que sus puntuaciones en el SAT (SAT: Abreviatura de Scholastic Aptitude Test (Test de Aptitud Académica), el examen de aptitud escolar que realizan los estudiantes estadounidenses que acceden a la universidad. En relación directa con el CI o Coeficiente de Inteligencia, formado fundamentalmente por las habilidades de lectura, escritura y cálculo), un test (que tiene una alta relación con el CI) supuestamente capaz de predecir el rendimiento de los universitarios. Así, dado aproximadamente el mismo rango de capacidades intelectuales, las aptitudes emocionales son las que establecen las diferencias. La conclusión de Snyder fue que: "Los estudiantes con un alto nivel de expectativas se proponen objetivos elevados y saben lo que deben hacer para alcanzarlos. El único factor responsable del distinto rendimiento académico de estudiantes con similar aptitud intelectual parece ser su nivel de expectativas". (C. R. Snyder. Entrevista de D. Goleman. Estados Unidos, NEW YORK TIMES, 24-12-1994. Citado en Goleman, D. Inteligencia emocional. Barcelona, Edit. Kairós, 1996.)

- C.XI Queremos relacionar con nuestro trabajo las investigaciones realizadas por Albert Bandura⁴⁴⁰, psicólogo de la Universidad de Stanford, investigador de la auto-eficacia. Bandura afirma que: "las creencias de las personas sobre sus propias habilidades tienen un profundo efecto sobre éstas. La habilidad no es un atributo fijo sino que, en este sentido, existe una extraordinaria variabilidad. Las personas que se sienten eficaces se recuperan prontamente de los fracasos y no se preocupan tanto por el hecho de que las cosas puedan salir mal sino que se aproximan a ellas buscando el modo de manejarlas". Nuestra consideración es que los distribuidores de Marketing Multinivel de una empresa como Amway, sometidos a motivación, tendrán una valoración alta de sus habilidades para solucionar problemas.
- C.XII Parece que se plantea el hecho de que los distribuidores de Marketing Multinivel, tienen, en general, las creencias de: "en esta vida todo es posible, su autoestima es alta, vivir persiguiendo sus sueños, no tener miedo al fracaso, tener habilidad para solucionar problemas y utilizar bien sus recursos" muy desarrolladas.
- C.XIII Un planteamiento que nos hacemos en nuestra investigación es verificar la afirmación: "El factor de ventaja más importante para el desarrollo del Marketing Multinivel es la alta densidad de población" de A. y U. Althoff.⁴⁴¹ Si esto es cierto, entonces los distribuidores que tengan un negocio de Marketing Multinivel, considerarán que en una ciudad grande es más fácil ejercer el negocio.
- C.XIV En la investigación previa hemos observado que la notoriedad de las empresas de Marketing Multinivel en España es bastante baja. Lo cual es notorio para los distribuidores de multinivel, por lo que creemos que consideraran que su empresa es poco conocida en el mercado. Por otro lado, demandábamos saber si este desconocimiento existía también por parte del distribuidor hacia su propia empresa, lo que bifurcaría la responsabilidad de esta falta de notoriedad.
- C.XV Otra cuestión a resolver era la percepción del público en general de que los discursos de las cintas de cassette que sirven como motivación a los distribuidores tienen connotaciones psicológicas negativas y que el contenido de las comunicaciones de las

⁴⁴⁰ Bandura, M. Entrevista de Goleman en The New York Times, 8 de mayo de 1988.

⁴⁴¹ Althoff A. y U. El Marketing Multi-Nivel. Una salida profesional de futuro. Logroño, Mogar Linotype, 1995.

cintas de motivación tienen contenidos en sus mensajes usados en los discursos por los líderes de las sectas destructivas. Esta creencia choca frontalmente con la opinión de algunos distribuidores de que:

- 1. Los textos de las cintas de motivación incrementarán el optimismo en el oyente,
- 2. Las directrices que indican los locutores en las cintas pueden incrementar la calidad de vida personal (y, por tanto, profesional) de las personas que las escuchan.

I. 3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

A lo largo del desarrollo de nuestra investigación se han utilizado distintas técnicas que no vamos a describir exhaustivamente por considerar que formaban parte de la Investigación Previa.

Mas si queremos hacer mención a ellas porque han supuesto, en gran medida, el devenir de la posterior Investigación Empírica.

Para la Investigación Previa se utilizaron fundamentalmente dos técnicas:

1. La entrevista en profundidad.
2. La reunión de grupo.

Por las características de dichas técnicas, por nuestros objetivos y por el contenido de nuestra investigación, parecía bastante probable que en la Investigación Empírica tuviésemos que utilizar al menos una técnica cualitativa.

Con el transcurso del tiempo y en puertas de la fijación de nuestros objetivos empíricos, percibimos que el uso de técnicas cualitativas era necesario.

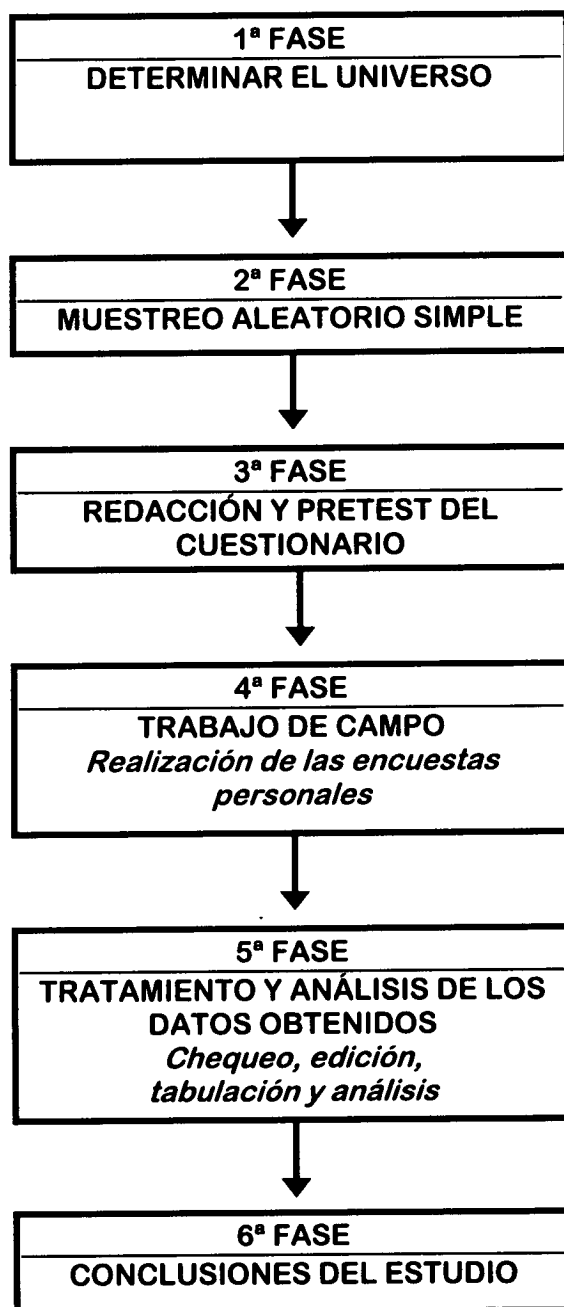
De esta forma, y en función de los criterios establecidos se consideró que en la investigación empírica se usarían distintas técnicas de investigación, tanto cuantitativas como cualitativas. Es por esto, que hemos hecho costar en los siguientes apartados esta división.

Las técnicas que se han utilizado han sido las siguientes:

TÉCNICAS CUANTITATIVAS:

Se planteó como necesario realizar un cuestionario a distribuidores independientes de Marketing Multinivel. Esta información era básica para cubrir un grupo importante de objetivos, además de que la necesitábamos para establecer una comparativa con la investigación que realizó la W.F.D.S.A.

La secuencia de la investigación cuantitativa sería la siguiente:



De esta forma se trataba de buscar una solución a una gran cantidad de preguntas que nos planteábamos además de a la contrastación de nuestras hipótesis básicas.

El problema surgía cuando intentábamos ahondar en algunos aspectos que habían surgido a lo largo de nuestra investigación y que tenían un claro matiz cualitativo. Además, resultaba poco

eficaz hacer una serie de preguntas a los distribuidores sobre algunos aspectos que, por un lado van a tener una opinión absolutamente subjetiva, y por otro, no tienen una capacidad profesional para evaluarlos.

TÉCNICAS CUALITATIVAS:

1. Informe extenso.

Este informe habría de ser elaborado por un psicólogo de una forma libre. El objetivo era profundizar en algunos aspectos en relación con los contenidos de las cintas de cassette propias de la motivación en el Marketing Multinivel. La doble función de este informe-estudio era, por un lado, conocer la opinión en profundidad de un experto, y por otro, que nos sirviese de pre-test a la investigación con el grupo de expertos.

2. Cuestionario a expertos.

Una vez que se tenía una investigación realizada a fondo de la comunicación de las convenciones y seminarios grabadas en las cintas, teníamos una aproximación a algunos conceptos de interés. Superada esta fase se necesitaba la opinión, más somera, pero de un grupo de expertos, matizando las necesidades de información para hacerlas puntuales al motivo de nuestra investigación.

Consideramos que con este planteamiento de la investigación empírica nos quedaban cubiertos todos los flancos necesarios para cubrir nuestras demandas de información de una forma completa.

I. 4. CUESTIONARIO INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

Una vez seleccionadas las unidades de la investigación se procedió a la elaboración de los cuestionarios. Se decidió la elaboración de distintos tipos de cuestionario en función del grupo que investigábamos.

A. PRE-TEST A LOS EMPRESARIOS INDEPENDIENTES (DISTRIBUIDORES).

Primeramente se comenzó con el desarrollo del pretest del cuestionario que se dirigiría a los empresarios independientes. La redacción del pre-test se realizó con la intención de formular preguntas abiertas que dieran pie a nuevas ideas y también a acotar algunas de las respuestas, aunque el concepto se correspondía con lo que pretendíamos que fuese el cuestionario final. También queríamos considerar qué preguntas no se entendían y cuáles no recibían una respuesta significativa.

La muestra que se seleccionó para el pre-test debería estar compuesta por un grupo de quince distribuidores de las provincias de Málaga y Cádiz que tuviesen un alto tiempo de permanencia en el negocio.

Finalmente, este pre-test se realizó el 24 de octubre de 2000 en Fuengirola (Málaga). El grupo reunido para la ocasión tenía la composición óptima de quince individuos con experiencia en el Marketing Multinivel residentes en las provincias de Málaga y Cádiz.

El cuestionario que se entrego era el siguiente:

CUESTIONARIO PRE-TEST (LITERAL):

Objetivos: Este cuestionario forma parte de la investigación que esta llevando a cabo Dolores García, profesora de Marketing y Comunicación Comercial en la Universidad de Málaga, en su Tesis Doctoral “Modelo de comunicación masiva e interpersonal aplicado al Marketing de

Redes” que aborda el Marketing Multinivel en España, centrado en Amway y que será presentada en la Universidad Complutense de Madrid. Vuestra participación es fundamental y la base para que este trabajo se pueda llevar a cabo.

Instrucciones: Hay preguntas sobre distintos factores del negocio, no hace falta que den sus datos personales ya que lo importante es la sinceridad, para que se obtengan resultados válidos. Las preguntas que tienen un cuadrado son para señalar con un aspa en el que crea conveniente y algunas preguntas tienen la opción de que escriba lo que considere oportuno, en todo caso al final del cuestionario tiene un espacio por si desea hacer algún comentario.

1. ¿Cuánto tiempo lleva en el negocio? _____
2. ¿En qué ha afectado el negocio a su vida? _____

3. ¿Qué considera más importante en su negocio?
 - El éxito social ☐
 - La adquisición de riqueza ☐
 - La mejora personal ☐
 - El poder ☐
4. ¿Cuáles son sus expectativas con respecto al negocio? _____

5. ¿Piensa que los distribuidores se sienten mejor personalmente cuando hacen el negocio?
 - Sí ☐ - Igual ☐ - No ☐
6. ¿Piensa que los distribuidores se sienten mejor económicamente cuando hacen el negocio?
 - Sí ☐ - Igual ☐ - No ☐
7. Señale los cinco rasgos de la realidad humana que usted considera más importantes para tener éxito en el negocio.

Inteligencia	<input type="checkbox"/>	Disciplina	<input type="checkbox"/>	Memoria	<input type="checkbox"/>
Memoria	<input type="checkbox"/>	Constancia	<input type="checkbox"/>	Imaginación	<input type="checkbox"/>
Voluntad	<input type="checkbox"/>	Sensibilidad	<input type="checkbox"/>	Justicia	<input type="checkbox"/>
Esperanza	<input type="checkbox"/>	Ambición	<input type="checkbox"/>	Amor	<input type="checkbox"/>
Libertad	<input type="checkbox"/>	Motivación	<input type="checkbox"/>	Responsabilidad	<input type="checkbox"/>
Solidaridad	<input type="checkbox"/>	Creencias firmes	<input type="checkbox"/>	Honradez	<input type="checkbox"/>
Riesgo	<input type="checkbox"/>	Felicidad	<input type="checkbox"/>	Soñador	<input type="checkbox"/>
Religiosidad	<input type="checkbox"/>	Optimismo	<input type="checkbox"/>	Poder	<input type="checkbox"/>

8. ¿Qué opina de la introducción de nuevas tecnologías en el Marketing Multinivel?

9. ¿Cree que van a cambiar las relaciones con otros distribuidores? Sí ☐ No ☐

10. ¿Y con los clientes? _____

11. ¿Piensa que va a tener que actualizarse en informática? Sí ☐ No ☐ ¿Lo considera una labor complicada? Sí ☐ No ☐

12. ¿Cree que existe una jerarquía entre los distribuidores de MM? Sí ☐ No ☐ ¿Por qué?

13. ¿Piensa que el MM es un negocio rentable? Sí ☐ No ☐ ¿Por qué? _____

14. ¿Ha cambiado usted su forma de ser desde que esta en el negocio? Sí ☐ No ☐ ¿En qué? _

15. ¿Cuál es el principal motivo por el que le recomendaría hacer el negocio a una persona?

16. ¿Qué ventajas tiene para usted un comercio tradicional? _____

17. ¿Y el MM? _____

18. ¿Se considera usted más emocional que la población en general? Sí ☐ No ☐

19. ¿Cuáles son sus objetivos profesionales en general? _____

20. ¿Cuáles son sus objetivos personales en general? _____

21. ¿Qué piensa que debe cambiar en el negocio para que les vaya mejor a los distribuidores?

22. ¿Piensa que en una ciudad grande es más fácil ejercer el negocio? Sí ☐ No ☐

23. En su opinión, qué quitaría y añadiría a:

- Los seminarios: Quitaría: _____
Añadiría: _____
 - Los opens: Quitaría: _____
Añadiría: _____
 - Las convenciones: Quitaría: _____
Añadiría: _____
24. ¿Considera que los discursos están bien enfocados para personas que desconocen el negocio? Sí ☐ No ☐ ¿Por qué? _____
25. ¿Piensa que Amway debería hacer publicidad en televisión? Sí ☐ No ☐ ¿Por qué? _____

26. Para usted, ¿los ingresos son más lentos de lo que creyó en un principio que iban a ser? _____
27. ¿Entiende que los valores que transmite Amway son “demasiado americanos”? Sí ☐ No ☐
28. ¿Y los del sistema de apoyo? Sí ☐ No ☐
29. ¿Para desarrollar el negocio, qué motivaciones sociales tiene? _____

30. ¿Y económicamente? _____
31. Si tomamos en consideración la población en general...
- Amway es muy conocido ☐
 - Amway es bastante conocido ☐
 - Amway es poco conocido ☐
 - Amway es nada conocido ☐
32. ¿Le gustaría que Amway ofreciese más cursos de formación? _____
33. ¿Y charlas de motivación? _____
34. Desde que comenzó con el negocio, piensa que su calidad de vida:
- Ha mejorado mucho ☐
 - Ha mejorado bastante ☐
 - Ni ha mejorado ni ha empeorado ☐
 - Ha empeorado bastante ☐
 - Ha empeorado mucho ☐
35. ¿Cree que la motivación que ofrece el sistema de apoyo le puede ayudar a dirigir otro negocio? _____
36. ¿Qué persona que haya escuchado en una cinta le gustó más? _____
¿Por qué? _____
37. ¿Qué persona que haya escuchado en una cinta le gustó menos? _____
¿Por qué? _____

38. ¿Piensa que las promesas que le ofrece el sistema se adecuan a la realidad?

Totalmente ☐ Bastante ☐ Poco ☐ Nada ☐

39. Valore (siendo 1 ninguna y 7 todas las imaginables) su nivel de expectativas profesionales en el negocio: _____

40. Valore de la misma forma su esperanza, en general, en el futuro: _____

41. ¿Se ha planteado alguna vez dejar el negocio?

Sí ☐ ¿Por qué? _____

No ☐ ¿Por qué? _____

42. Ordene de mayor a menor la importancia de las siguientes necesidades (en el ámbito profesional), siendo 1 la más importante y la menos:

- ☐ Necesidad de auto estima
- ☐ Necesidades fisiológicas
- ☐ Necesidad de pertenencia a grupo (familia, amigos)
- ☐ Necesidad de afecto por los demás
- ☐ Necesidad de poder
- ☐ Necesidad de seguridad
- ☐ Necesidad de autorrealización
- ☐ Necesidad de respeto
- ☐ Necesidad de logro

43. ¿Por qué cree que algunos distribuidores con redes millonarias venden el negocio?

44. Considera que el modelo de retribución económica (rappel, etc.)...

Es muy difícil de entender ☐

Es bastante difícil de entender ☐

Es bastante fácil de entender ☐

Es muy fácil de entender ☐

45. ¿Qué es para usted lo mejor del negocio? _____

46. ¿Y lo peor? _____

47. ¿Le gustaría que hubiese más cantidad de seminarios? _____ ¿Por qué? _____
48. Considera que los royalties son:
Altos ☐ Ni altos ni bajos ☐ Bajos ☐
49. ¿Considera que el sistema de incentivos es adecuado?
Sí ☐
No ☐ ¿qué cambiaría? _____
50. ¿Por qué piensa que algunas personas abandonan el negocio? _____
51. ¿Cree que su up-line le mantiene suficientemente informado? _____
52. ¿Alguna vez se ha sentido presionado por su up-line a hacer algo que no deseaba?
No ☐
Sí ☐ ¿Qué? _____
53. ¿Establecería más vías de comunicación con sus up-lines y down-lines?
No ☐
Sí ☐ ¿Cuáles? _____
54. ¿Qué características piensa que debe tener una persona para triunfar en el negocio? _____
55. ¿Suele leer libros recomendados por el sistema de apoyo?
No ☐
Sí ☐ ¿Cada cuánto tiempo lee uno? _____ ¿Qué título le gusto más? _____
56. ¿Por qué cree que algunas personas han dicho que el MM es una secta? _____
57. ¿Cómo evaluaría la calidad de los productos Amway? _____
58. ¿Qué producto le gusta más? _____
59. ¿Y cuál menos? _____
60. Comparativamente con una gran superficie, ¿cree que los precios son competitivos? _____
- Añada cualquier comentario que estime conveniente _____

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Lola García Profesora de Comunicación Comercial

Universidad de Málaga

Como se puede observar la extensión del cuestionario era bastante amplia, esto provocó que los distribuidores tardasen unos cincuenta minutos en contestar. De esta forma otra de las variables que se debían modificar era el número de preguntas y la forma de responderlas, intentando cerrarlas en la mayoría de las ocasiones.

Las preguntas no se precodificaron por que se entendió que podían existir problemas de entendimiento. Lo que sí se aprecia es que el cuestionario era complejo, por lo que precodificar el cuestionario final podía ser un error importante de cara a conseguir un número elevado de cuestionarios válidos.

A grandes rasgos los resultados que se obtuvieron fueron los siguientes:

El grupo llevaba una media de 6'5 años ejerciendo el negocio del Marketing Multinivel y en lo que más le había afectado era en que les había cambiado la mente y en la autoestima. La gran mayoría opinaba que lo más importante del negocio era la mejora personal, seguido de la adquisición de riqueza y el éxito social.

Las expectativas en referencia al negocio eran múltiples, pero destacaban la libertad económica, la calidad de vida para la familia y el no darle cuentas a nadie. Casi el total de los encuestados consideraban que el Marketing Multinivel les hace sentirse mejor tanto personal como económicamente.

Considerando que para tener éxito en el negocio lo más importante es la disciplina, la constancia, la voluntad y la responsabilidad nos planteamos por primera vez que algo estaba cambiando en las percepciones de los distribuidores. Respecto a la introducción de las nuevas tecnologías y el comercio electrónico se consideraba que "es necesario", que tienen que prepararse a fondo, que cambiará la relación con los clientes y con respecto a los distribuidores existían dudas, pero en todo caso, no era algo complicado.

La mayoría de los distribuidores consideran que no hay una jerarquía en el Marketing Multinivel, pero por las notas de la respuesta, parecía que la pregunta no se estaba entendiendo bien, ya que el grupo que afirmaba que no había jerarquía se estaba refiriendo fundamentalmente a las pirámides, lo cual no era nuestro propósito; aunque, por otro lado, nos sirvió para detectar un foco de susceptibilidad que habría que tener en cuenta en la redacción del cuestionario final.

Desde luego, y como cabía esperar el 100% de los distribuidores consideraron que el Marketing Multinivel es un negocio rentable, apoyándose fundamentalmente en la razón de la pequeña inversión inicial.

Casi la totalidad de los distribuidores admitían que su forma de ser había cambiado desde que iniciaron el negocio. Observamos que la pregunta implicaba para el distribuidor connotaciones positivas, ya que, las explicaciones eran en referencia a su positivismo ante la vida, la mejora de su autoestima, etc. Esto nos permitía plantear la pregunta en el cuestionario sin duda al tipo de orientación con que sería aceptada.

Los motivos por los que recomendarían el Marketing Multinivel fueron resumidos para incluirlos en el cuestionario final, ya que se repetían los mismos en casi todos los encuestados.

Para la pregunta acerca de las ventajas de un negocio tradicional, que estaba planteada en positivo para forzar una respuesta en este sentido, nos encontramos con una sorpresa interesante, ya que catorce de los encuestados se limitaron a contestar que “ninguna”. Por el contrario, respecto al negocio del Marketing Multinivel existían diversas ventajas.

No había un consenso respecto a si los distribuidores se consideraban más emocionales que la población en general, por lo que no profundizamos en el cuestionario final sobre este tema.

Una cuestión que nos llamó la atención fue que entre los objetivos profesionales nos encontrábamos con respuestas del tipo “sentirme mejor como persona” o “aprender a ir cambiando”. Esto, unido a que entre los objetivos personales encontrábamos “llegar a diamante” o “tener libertad económica”, nos empujaron a desarrollar estos conceptos mediante una secuencia de frases para una escala tipo Liker.

Las respuestas que se dieron a lo que se cambiaría del negocio para que le fuese mejor a los distribuidores fueron lo que luego incluimos como ítems cerrados para el cuestionario final.

Planteamos la aseveración de Althoff (opción citada) sobre la importancia de que la ciudad en la que se realizará el negocio tenía que ser grande. Al no salirnos una respuesta concluyente decidimos dejarla como pregunta individual y no incluirla en ningún grupo lo que le daría cierta fuerza para que el encuestado le prestase una atención determinada.

La opinión acerca de lo que se podría cambiar en las distintas reuniones fue menos que representativa, por lo que se plantearía la pregunta de forma cerrada. En todo caso, ya parecía que no iba a ser una pregunta con un índice de respuesta importante ya que parecía haber un acuerdo casi global en que las cosas estaban bien sin cambios; pero era necesario su planteamiento.

Aunque no es característico del Multinivel sentimos curiosidad por saber qué opinaban los distribuidores acerca de la inserción de publicidad por parte de la empresa fabricante. El alto índice de respuestas en referencia a lo necesario de hacer publicidad por parte de la marca nos motivó a incluirlos en el cuestionario final.

Respecto al siguiente bloque de preguntas cerradas y semicerradas (hasta la 43), se cerraron todas y algunas se formularon como frase para luego incluir en escalas.

El resto de las preguntas que eran en su mayoría abiertas sirvieron para reformularlas como cerradas, ya que las respuestas, eran pocas y repetitivas, con lo que la opción de cerrar las preguntas era más que viable. Además, nos influyó el hecho de que el tiempo de respuesta había sido demasiado largo, y nuestro objetivo era dejarlo en un máximo de veinte minutos.

B. CUESTIONARIO A LOS DISTRIBUIDORES INDEPENDIENTES.

Se optó por no pre-codificar el cuestionario, aún conscientes de la dificultad que esto añadiría a la tabulación de los datos. Se hizo así porque, además de ser auto-administrado, en el pre-test las preguntas cerradas ya planteaban ciertas dudas. Por esto nos pareció problemático el incluir más señales y números al cuestionario de cara a la fiabilidad de los resultados y el índice de respuestas, que era a la postre lo que más nos interesaba, por encima del esfuerzo que luego supusiera introducir los datos en el programa correspondiente.

Los cuestionarios se repartieron con motivo de una reunión nacional de los distribuidores españoles. La reunión se produjo en Madrid (Parque Juan Carlos I), los días 16 y 17 de diciembre de 2000.

El reparto de los mismos se hizo de forma arbitraria eligiendo personas al azar (una de cada tres aproximadamente) a la entrada al salón en el que se celebraba la reunión, hasta completar las 325 (más cinco por una previsión de cuestionarios no válidos). Posteriormente, el primer

conferenciante explicó los objetivos del cuestionario e instó a los distribuidores a cumplimentarlo detalladamente (quizá por esto todos los cuestionarios fueron válidos).

El cuestionario final era el siguiente (hemos cambiado el formato para adaptarlo a la configuración de este documento):

OBJETIVOS E INSTRUCCIONES

Objetivos: Este cuestionario forma parte de la investigación que esta llevando a cabo Dolores García, profesora de Marketing y Comunicación Comercial en la Universidad de Málaga, en su Tesis Doctoral “Modelo de comunicación masiva e interpersonal aplicado al Marketing de Redes” que aborda el Marketing Multinivel en España, centrado en Amway y que será presentada en la Universidad Complutense de Madrid. Vuestra participación es fundamental y la base para que este trabajo se pueda llevar a cabo.

Instrucciones: Hay preguntas sobre distintos factores del negocio, no hace falta que den sus datos personales ya que lo importante es la sinceridad, para que se obtengan resultados válidos. Las preguntas que tienen un cuadrado son para señalar con una equis (X) en el que crea conveniente y algunas preguntas tienen la opción de que escriba lo que considere oportuno, en todo caso al final del cuestionario tiene un espacio por si desea hacer algún comentario.

EJEMPLOS

1. La mayoría de las preguntas se contestan dibujando la equis al lado de lo que se considere.

Por ejemplo:

Señale sus dos colores favoritos.

Azul		Rosa	X	Amarillo		Negro		Violeta	X
Marrón		Verde		Rojo		Blanco		Burdeos	

(En el caso de que nuestros dos colores favoritos fuesen rosa y violeta)

2. En otras preguntas (como la número 1: tiempo que lleva en el negocio), sencillamente se señala la equis encima de la respuesta correcta.
3. En otros casos se da la opción de que usted, si lo cree conveniente aporte otra posibilidad, por ejemplo:

Azul		Rosa	X	Amarillo		Negro		Violeta		Gris	
Marrón		Verde		Rojo		Blanco		Burdeos		Otros	Naranja

(Suponiendo que el naranja fuese otro de nuestros colores favoritos)

PREGUNTAS

1. ¿Cuánto tiempo lleva en el negocio? (Señale con una equis sobre el número)

AÑOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----

MESES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
-------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

(Sólo para quienes llevan menos de un año)

2. Señale con un aspa las tres facetas de su vida en las que más ha afectado el ejercer el negocio:

Cambiar la mentalidad		En la autoestima		En las relaciones con los demás	
En la familia		En la calidad de vida		En darme una oportunidad	
En la economía		En mi optimismo		En todo	
En mi conocimiento de los demás		En tener más humildad		En nada	

3. ¿Qué dos aspectos considera más importantes en su negocio?

El éxito social		La mejora personal		Las relaciones con las personas	
La adquisición de riqueza		El poder		La satisfacción del trabajo	

4. ¿Cuáles son las tres principales expectativas con respecto al negocio?

Libertad económica		Éxito social		Calidad de vida para mi familia	
Tiempo para disfrutar		No dar cuentas a nadie		Tener mucho dinero	
Ayudar a muchas personas a triunfar		Ser una persona de éxito		Aprender como profesional	
Tener una gran red de amigos		Hacer crecer mi negocio		Aprender como persona	

5. ¿Piensa que los distribuidores se sienten mejor personalmente cuando hacen el negocio?

Sí ☐ Igual ☐ No ☐

6. ¿Piensa que los distribuidores se sienten mejor económicamente cuando hacen el negocio?

Sí ☐ Igual ☐ No ☐

7. Señale los 5 rasgos de la realidad humana que usted considera más importantes para tener éxito en el negocio:

Inteligencia	<input type="checkbox"/>	Disciplina	<input type="checkbox"/>	Ganas de aprender	<input type="checkbox"/>
Memoria	<input type="checkbox"/>	Constancia	<input type="checkbox"/>	Imaginación	<input type="checkbox"/>
Voluntad	<input type="checkbox"/>	Sensibilidad	<input type="checkbox"/>	Don de gentes	<input type="checkbox"/>
Espíritu emprendedor	<input type="checkbox"/>	Ambición	<input type="checkbox"/>	Amor	<input type="checkbox"/>
Libertad	<input type="checkbox"/>	Motivación	<input type="checkbox"/>	Responsabilidad	<input type="checkbox"/>
Solidaridad	<input type="checkbox"/>	Creencias firmes	<input type="checkbox"/>	Honradez	<input type="checkbox"/>
Riesgo	<input type="checkbox"/>	Felicidad	<input type="checkbox"/>	Soñador	<input type="checkbox"/>
Religiosidad	<input type="checkbox"/>	Optimismo	<input type="checkbox"/>	Poder	<input type="checkbox"/>
Altas expectativas	<input type="checkbox"/>	Empatía	<input type="checkbox"/>	Justicia	<input type="checkbox"/>
Paciencia	<input type="checkbox"/>	Esperanza	<input type="checkbox"/>	Humildad	<input type="checkbox"/>

8. ¿Qué opina de la introducción de nuevas tecnologías en el Marketing Multinivel?

Que es una revolución		Que es necesario		Que nos complicara mucho el trabajo	
Que me ilusiona mucho		Que vamos a perder a los clientes		Que perderé relaciones con la red	

9. Señale del 1 al 7 su grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las siguientes frases, teniendo en cuenta que 1 es Totalmente en Desacuerdo y 7 es Totalmente de Acuerdo.

	1	2	3	4	5	6	7
El Marketing Multinivel es un negocio muy rentable							
El negocio del Multinivel es un trabajo muy duro si quieres tener éxito							
Dentro del Multinivel existe una jerarquía que no me gusta							
Mi vida ha cambiado mucho desde que hago este negocio							
Montar un negocio tradicional no tiene interés para mí							
Los discursos están mal enfocados para personas que desconocen el negocio							
Los ingresos son más lentos de lo que creí en un principio que iban a ser							
Los valores que transmite Amway son “demasiado americanos”							
Los valores que transmite el Sistema de Apoyo son “demasiado americanos”							
Me gustaría que Amway ofreciese más cursos de formación							
Me gustaría que Amway ofreciese cursos de motivación							
La motivación del sistema me ayudaría a dirigir otro negocio							
A veces me he planteado dejar el negocio							
Mi up-line no me mantiene lo suficientemente informado							
A veces mi up-line me ha hecho hacer cosas que yo no quería							
En esta vida todo es posible							
Mi autoestima es bastante baja							
Suelo perseguir mis sueños							
No tengo miedo a fracasar							
Me cuesta mucho trabajo tomar decisiones							
Mis objetivos profesionales no los tengo muy claros							
Soy muy entusiasta							
Creo que no tengo habilidad para solucionar problemas							
Soy una persona disciplinada							
Pienso que no utilizo bien mis recursos							
No me importa pagar el precio por lo que quiero							

10. ¿Cuál es el principal motivo por el que le recomendaría hacer el negocio a una persona?

Crecimiento económico	Crecimiento personal	Calidad de vida para mi familia	
Más tiempo libre	Ayudar a otros	Tener más amigos	
Cambiar de estilo de vida	Tener una ilusión	Trabajar para una empresa seria	
Ser compatible con otra actividad	Trabajar en equipo	Te dan motivación y formación	

11. ¿Se considera usted más emocional que la población en general? Sí ☐ No ☐

12. ¿Qué piensa que debe cambiar en el negocio para que les vaya mejor a los distribuidores?

Bajar el precio de los productos	Avanzar tecnológicamente	Tener más formación en ventas	
Más incentivos en general	Mejorar los productos	Que Amway haga publicidad	
Más incentivos a los nuevos	Cambiar los envases	Nada	
Más comunicación con la red	Más productos	Más cursos	
Más margen comercial	Enfocarse más en la venta	Otros:	

13. ¿Piensa que en una ciudad grande es más fácil ejercer el negocio? Sí ☐ No ☐

14. En su opinión, qué quitaría y añadiría a seminarios, opens y convenciones:

	Seminarios	Opens	Convenciones
Quitaría			
Añadiría			

15. Si tomamos en consideración la población en general...

Amway es muy conocido ☐

Amway es bastante conocido ☐

Amway es poco conocido ☐

Amway es nada conocido ☐

16. Desde que comenzó con el negocio, piensa que su calidad de vida:

Ha mejorado mucho ☐

Ha mejorado bastante ☐

Ni ha mejorado ni ha empeorado ☐

Ha empeorado bastante ☐

Ha empeorado mucho ☐

17. ¿Qué persona que haya escuchado en una cinta le gustó más?

Luis Costa ☐

Carlos Marín ☐

Miguel y Pilar Aguado ☐

Ángel de la Calle ☐

Paul Stevens ☐

Ninguno ☐

Otro ☐ Quién: _____

18. ¿Piensa que las promesas que le ofrece el sistema se adecuan a la realidad?

Totalmente ☐ Bastante ☐ Poco ☐ Nada ☐

19. Valore (siendo 1 ninguna y 7 todas las imaginables) su nivel de expectativas profesionales en el negocio:

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

20. Valore de la misma forma su esperanza, en general, en el futuro:

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

21. Señale las tres necesidades que usted considera más importante cubrir con su vida profesional:

- ☐ Necesidad de auto estima
- ☐ Necesidades fisiológicas (comer, beber...)
- ☐ Necesidad de pertenencia a grupo (familia, amigos...)
- ☐ Necesidad de afecto por los demás
- ☐ Necesidad de poder
- ☐ Necesidad de seguridad
- ☐ Necesidad de autorrealización
- ☐ Necesidad de respeto
- ☐ Necesidad de logro

22. Si algunos distribuidores con redes millonarias venden el negocio creo que será por que....

- Alcanzaron sus objetivos profesionales ☐
- Por que es un negocio como otro cualquiera ☐
- Por que no valora lo que tiene ☐
- Por que están cansados ☐
- No tengo ni idea ☐
- Me parece incomprensible ☐

23. Considera que el modelo de retribución económica (rappel, etc.)...

- Es muy difícil de entender ☐
- Es bastante difícil de entender ☐
- Es bastante fácil de entender ☐
- Es muy fácil de entender ☐

24. Señale los dos aspectos que menos le gustan de este negocio.

- Las personas que desmotivan ☐
- Los negativos que te dan ☐
- Los viajes ☐
- Dejar a la familia sola ☐
- Dar el Plan ☐
- Enfrentar a gente que te considera un estafador ☐
- Otros: _____

25. ¿Le gustaría que hubiese más cantidad de seminarios?

SÍ	NO
----	----

26. Considera que los royalties son:

- Altos ☐ Ni altos ni bajos ☐ Bajos ☐

27. ¿Suele leer libros recomendados por el sistema de apoyo?

No ☐

↪ Sí ☐

↪ ¿Cada cuánto tiempo lee uno?

1 semana	2 semanas	3 semanas				
1 mes	2 meses	3 meses	4 meses	5 meses	6 meses	7 meses

¿Qué título le gusto más? _____

28. ¿Suele escuchar cintas recomendados por el sistema de apoyo?

No ☐

↪ Sí ☐

↪ ¿Cada cuánto tiempo escucha una?

1 semana	2 semanas	3 semanas				
1 mes	2 meses	3 meses	4 meses	5 meses	6 meses	7 meses

29. ¿Cada cuánto tiempo acude a una reunión (seminarios, opens, convenciones) ofrecida por el sistema de apoyo?

1 semana	2 semanas	3 semanas				
1 mes	2 meses	3 meses	4 meses	5 meses	6 meses	7 meses

30. ¿Por qué cree que algunas personas han dicho que el MM es una secta?

Por que alguien le engaño		Por que no están informados		Por que tienen envidia	
Por que al principio se hizo mal		Por errores en la comunicación		No lo sé	

31. ¿Cómo evaluaría la calidad de los productos Amway del 1 al 7, siendo 1 de muy baja calidad y 7 de máxima calidad?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

32. Diga su grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las siguientes frases, siendo 1 Totalmente en Desacuerdo y 7 Totalmente de Acuerdo:

	1	2	3	4	5	6	7
Amway es una empresa muy importante en el ámbito mundial							
Amway en España es una de las principales empresas							
Amway prefiere que los distribuidores den el Plan a vender							
Amway nos ofrece unos porcentajes bajos							
Amway nos tiene informados continuamente							
Conozco muy bien como funciona la empresa en España							
Cuando llamo a Amway siempre me atienden eficazmente							
Los envíos de productos de Amway son algo lentos							
En Amway los distribuidores aumentan constantemente							
No conozco las tareas que hace Amway de España a parte de suministrar producto							
Amway va a la vanguardia tecnológica							
Amway está presente en unos diez países							

33. Comparativamente con una gran superficie, ¿cree que los precios son competitivos?


SÍ	NO
----	----

34. El negocio lo desarrolla... (el signo @ significa o/a)

Sol@	En pareja
------	-----------

35. ¿Cuántas horas a la semana le dedica usted al negocio? _____

36. ¿Tiene otra actividad profesional?

 SÍ	NO
---	----

¿Cuál?

- Estudiante ☐
- Am@ de casa ☐
- Empresari@ ☐
- Directiv@ ☐
- Funcionari@ ☐
- Profesional liberal ☐
- Mando intermedio ☐
- Obrer@ cualificad@ ☐
- Obrer@ sin cualificar ☐
- Agricultor/a o ganader@ ☐

37. Indique cuál es su nivel de estudios.

- Estudios primarios ☐
- Estudios medios ☐
- Estudios universitarios de 3 años ☐
- Estudios universitarios de 5 años ☐
- Doctor ☐

38. Indique su edad:

- De 18 a 24 ☐
- De 25 a 34 ☐
- De 35 a 44 ☐
- De 45 a 54 ☐
- De 55 a 64 ☐
- 65 ó más ☐

39. Indique su nivel de renta al año sólo por el negocio:

- Menos de 100.000 Ptas. ☐
- De 100.000 a 200.000 Ptas. ☐
- De 200.000 a 500.000 Ptas. ☐
- De 500.000 a 1 millón de Ptas. ☐
- De 1 a 2 millones de Ptas. ☐
- Más de 2 millones de Ptas. ☐

40. Indique su nivel de renta al año a parte del negocio:

- Menos de un millón al año ☐
- De 1 a 2 millones ☐
- De 2 a 3 millones ☐
- De 3 a 4 millones ☐
- De 4 a 5 millones ☐
- Más de 5 millones ☐

Añada cualquier comentario que estime conveniente

Si lo desea puede indicar su nombre, dirección y teléfono:

Nombre:

Dirección:

Teléfono:

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Quedando a su disposición:

DOLORES GARCÍA SÁNCHEZ

mdgarcia@uma.es

Con este cuestionario quedaban cubiertas todas nuestras necesidades de información en relación con nuestros objetivos de la investigación empírica. Si bien tenía algunos carices complejos desde nuestra visión, no hubo problemas de comprensión por parte de los distribuidores que no plantearon ninguna cuestión como duda.

Durante el transcurso de la reunión (dos días) la investigadora permaneció allí, en un stand a propósito de la ocasión, por si alguno de los distribuidores tenía alguna duda o surgía algún problema.

Se decidió recoger los cuestionarios al finalizar la reunión para asegurarnos que los distribuidores podían tomarse el tiempo necesario para cumplimentarlo, ya que no es un cuestionario fácil de contestar, y aún menos de contestación inmediata. Creemos que esta decisión influyó en el alto índice de cuestionarios válidos.

I. 5. INFORME Y CUESTIONARIO INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

En este apartado vamos a describir la investigación que planteamos de tipo cualitativo. El motivo por el que se realizó esta investigación fue principalmente por que sentíamos un vacío respecto a algunos conocimientos que no podían ser aportados más que por expertos. Además, teníamos opinión respecto a algunos aspectos concretos de la comunicación en el Marketing Multinivel, pero que indudablemente no eran más que “nuestra opinión”, con lo que sentíamos una gran curiosidad por conocer la opinión de profesionales de la psicología de la comunicación.

Desde luego, había algunas facetas importantísimas del Marketing Multinivel que se han desarrollado a lo largo de nuestra investigación y que demandaban un análisis de expertos, tales como su similitud con las sectas, la manipulación de sus discursos, el optimismo que estos provocan, etc.

En la investigación cualitativa se utilizaron dos tipos de técnicas, por un lado se le pidió a un psicólogo que analizase el contenido de cien cintas de cassette y redactase un informe global sobre todos los aspectos que creyese convenientes. Por otro, se paso un cuestionario totalmente abierto a un grupo de psicólogos, seleccionados en base a criterios de profesionalidad docente, investigadora y práctica.

1.5.1. INFORME.

El informe no tenía cuestionario ni formato, es decir, en la conversación oral se le indujo al profesional a que elaborase un informe lo más amplío posible acerca del contenido de las cintas de cassette.

1.5.2. PRE-TEST A LOS EXPERTOS.

El relación a los resultados del informe y a las demandas de información se elaboró un cuestionario que se paso a dos expertos, al no mostrarse ningún inconveniente y dado que contenía todas las preguntas que considerábamos convenientes no se modificaron. Los pre-test no se incluyeron en la investigación final, ya que el contenido no estaba muy desarrollado.

1.5.3. CUESTIONARIO A LOS EXPERTOS.

El cuestionario a los expertos se planteó con preguntas abiertas que permitiesen al experto dar una opinión completa y sin limitaciones acerca de las cintas que tenía que escuchar. El número de cintas que se les suministró fueron cinco, y un mismo cuestionario para las cinco cintas.

El cuestionario se entregaría al grupo de psicólogos en un sobre con las cinco cintas, y se les daría una charla informativa, pero aún así se considero conveniente introducir en el texto los objetivos y las instrucciones.

El cuestionario fue el siguiente (igualmente aquí se ha dispuesto para que coincida con el formato de este texto. Cuando indica diez a quince centímetros (10-15 cm.) se refiere a que ese era el espacio que se dejo entre pregunta y pregunta para que el experto contestase):

OBJETIVOS E INSTRUCCIONES

Objetivos: Este cuestionario forma parte de la investigación que esta llevando a cabo Dolores García, profesora de Marketing y Comunicación Comercial en la Universidad de Málaga, en su Tesis Doctoral “Modelo de comunicación masiva e interpersonal aplicado al Marketing de Redes” que aborda el Marketing Multinivel en España, centrado en Amway y que será presentada en la Universidad Complutense de Madrid. Usted es uno de los expertos seleccionados. Su participación es fundamental y la base para que este trabajo se pueda llevar a cabo.

Instrucciones: Para la redacción de este cuestionario se ha optado por una serie de preguntas abiertas en su mayoría. No hay un espacio límite para las respuestas. Las preguntas sólo pretenden ser una guía para que usted se acerque al objeto de estudio ya que consideramos que cerrar la respuesta redundaría en un sesgo de información preciada. Algunas cintas no están completas y faltan algunos minutos, pero no es relevante. Los discursos que se escuchan son parte de la motivación que se ofrece a los vendedores (empresarios independientes), los cuales además de vender pueden crear redes de personas que vendan y creen redes a su vez. Si hay alguna palabra en el texto del discurso que considere importante y por ser propia del negocio no entienda, por favor llámame al 607 500 600 ó al 952 131 270, así como para cualquier duda. Si lo desea puede completar este cuestionario directamente en el ordenador y enviarlo a: mdgarcia@uma.es (Hay una copia en disquete que guarda Marina o directamente pidiéndomela por e-mail).

PREGUNTAS

1. ¿Considera que estos textos incrementan el optimismo en el oyente?

SÍ	NO
----	----

¿Por qué?

(10-15 cm.)

2. ¿Piensa que seguir las directrices de estas personas puede incrementar la calidad de vida personal?

SÍ	NO
----	----

¿Por qué?

(10-15 cm.)

¿Y profesional?

SÍ	NO
----	----

¿Por qué?

(10-15 cm.)

3. ¿Considera esta comunicación manipuladora?

NO
SÍ



En caso afirmativo valore la intensidad del 1 al 7 (siendo 1 muy poco manipuladora y 7 absolutamente manipuladora):

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

¿Por qué?

(10-15 cm.)

4. ¿Piensa que el contenido de estas comunicaciones puede ser considerado sectario?

SÍ	NO
----	----

¿Por qué?

(10-15 cm.)

5. ¿Cree que estas cintas pueden servir de motivación para un individuo...

... en su vida personal?

SÍ	NO
----	----

¿Por qué?

(10-15 cm.)

... en su vida profesional?

SÍ	NO
----	----

¿Por qué?

(10-15 cm.)

6. ¿Considera estas cintas cómo estímulo suficiente para cambiar conductas?

SÍ	NO
----	----

Por favor, justifíquelo.

(10-15 cm.)

7. ¿Considera que estos textos tienen connotaciones de tipo religioso?

SÍ	NO
----	----

¿Por qué?

(10-15 cm.)

8. ¿Cree que una persona que escucha frecuentemente (una a la semana) este tipo de cintas puede tener perjuicios psicológicos de algún tipo? Por favor justifíquelo.

(10-15 cm.)

9. ¿Encuentra diferencias entre las cintas 1, 2, 3,4 y 5?

SÍ	NO
----	----

¿Cuáles?

(10-15 cm.)

10. ¿Considera que existe algún tipo de evolución en la comunicación desde la cinta 1 a la 5?

SÍ	NO
----	----

¿Cuáles?

(10-15 cm.)

Escriba todos los comentarios que crea convenientes: (20-25 cm.)

Por favor indique:

Nombre y Apellidos: _____

Corriente psicológica a la que se siente más próximo@: _____

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Quedando a su disposición:

DOLORES GARCÍA SÁNCHEZ

mdgarcia@uma.es

I. 6. FICHA TÉCNICA DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

Debido a que utilizaremos la investigación que se realizó para la Federación Mundial de Asociaciones de Venta Directa, vamos a incluir primeramente algunos datos relevantes de esta investigación, que servirán de comparativo con la nuestra.

Debemos tener en cuenta la ficha técnica que se hizo en el estudio de Wirthlin Worldwide, cuyo tamaño para los distribuidores era:

Grupo	Muestra	Margen de error
Distribuidores activos	n = 400	+ 4,9 %

Los investigadores de W. W. Parece que tomaron el Universo como infinito, por lo que el error que obtienen con los resultados es considerablemente superior al que hemos obtenido nosotros, mas también válido.

En nuestra investigación tomamos de referencia para establecer el tamaño del Universo los datos aportados por la empresa, esto es:

Número de distribuidores-Empresarios Independientes = 960. Respecto a estos distribuidores damos por supuesto que todos son activos, aunque obviamente los niveles de actividad serán diferentes entre ellos.

Nos encontramos ante un Universo Finito, y, teniendo en cuenta que nuestro objetivo en general es obtener porcentajes, usaremos⁴⁴²:

$$n = \frac{\sigma^2 \times Np \times P (100 - P)}{Np \times e^2 + \sigma^2 \times P (100 - P)}$$

⁴⁴² Apuntes de la asignatura Mercadotecnia, 4º de la Licenciatura en Publicidad y Relaciones Públicas, curso 1990/91, profesor: Mario Martínez Tercero.

donde:

n = tamaño de la muestra

σ = grado de confianza de que los datos sean ciertos.

N_p = tamaño del universo

P = porcentaje general estimado de investigaciones previas

e = porcentaje de error que admitimos sobre los datos a obtener.

Dos de los datos vienen dados por las circunstancias:

N_p = 960 individuos (distribuidores)

P = al no haber realizado investigaciones previas estimamos que $P = 50$ (mayor valor posible para mayor fidelidad de los datos)

El resto de los parámetros:

A “ σ ” optamos por darle el valor de $\sigma = 2$, lo que implica un grado de confianza del 95’5%.

“ e ” lo establecemos con un valor de $\pm 4’5\%$.

Con lo que el tamaño de la muestra sería de 325 cuestionarios válidos.

En función de estos datos podemos establecer la Ficha Técnica de la Investigación cuantitativa:

FICHA TÉCNICA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

Universo:	960 Distribuidores de Marketing Multinivel en calidad de empresarios independientes (autónomos), de la empresa Amway, residentes en el territorio español.
Ámbito geográfico:	España
Diseño del cuestionario:	Investigación Proyecto de Tesis Doctoral
Tamaño muestral:	325 Distribuidores de Marketing Multinivel
Error muestral:	$\pm 4'5\%$
Nivel de confianza:	95'5 % ($\sigma = 2$ sigma)
Diseño muestral:	Muestreo Aleatorio Simple
Fecha del trabajo de campo:	16 y 17 de diciembre de 2000

Consideramos que los datos de esta ficha técnica, unidos al elaborado diseño del cuestionario podrían devenir en una investigación con resultados más que fiables. Como hemos indicado anteriormente la entrega de los cuestionarios se hizo aleatoriamente a la entrada de la reunión, se permaneció en el lugar de la reunión hasta la finalización de la misma por si surgía algún inconveniente. Los cuestionarios se fueron recogiendo según los encuestados los acababan de cumplimentar, ellos mismos acudían al lugar del stand (en la puerta del salón) y entregaban el cuestionario.

I. 7. FICHA TÉCNICA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

En este apartado más que una ficha técnica exhaustiva, vamos a tratar de describir el procedimiento y la forma en la que se ejecutaron las dos partes de las que consta nuestra investigación empírica cualitativa.

Vamos a plantear estas investigaciones en orden cronológico.

1.7.1. INFORME.

El planteamiento de la persona adecuada para realizar el informe se estableció “por conveniencia” debido al arduo trabajo que era requerido y a la necesaria proximidad con el investigador por si surgía cualquier tipo de problema.

Se eligió a un psicólogo de Marbella a quien se le insto a someter a análisis cien cintas de cassette pertenecientes al Sistema de Apoyo. En conversaciones previas se le informó de la tarea que debía realizar y lo que se demandaba de él. Perteneciente a la corriente psicológica cognitivo-conductual (lo que influiría en la corriente elegida para los expertos posteriores) este experto se comprometió a realizar la escucha de las cintas y redactar posteriormente un informe completo del contenido de las mismas.

Las cien cintas fueron elegidas al azar, entre varios bloques de cintas editadas desde 1989 en España. En un principio, se tomaron 10 cintas por año (1989-1999), pero luego se le entregaron cinco más pertenecientes al año 2000.

La primera entrega de cintas se realizó en junio de 1999, y a partir de entonces y hasta octubre de 2000 se le fueron entregando las cintas. El informe fue entregado por el psicólogo el 7 de diciembre de 2000.

Datos del psicólogo: A. L. H. A., Licenciado en 1982 por la Universidad Autónoma de Madrid, Master en Psicología por la Fundación Universidad-Empresa en 1995, ejerce psicología clínica en Marbella, profesor de Master en Málaga, asiduo conferenciante en congresos, ofrece distintos cursos por la geografía andaluza. De reputado prestigio ha acudido de forma regular a

distintos programas televisivos (Tele5, La Primera) y de radio (RNE, Radio Marbella) como asesor especialista.

1.7.2. CUESTIONARIO A EXPERTOS.

El primer problema con el que nos encontrábamos era seleccionar al grupo de expertos que pudiesen ayudarnos en esta investigación.

De forma aleatoria se telefoneo a psicólogos de Madrid para pedir información sobre un Gabinete de psicología multidisciplinar. La opinión que obtuvimos de estas llamadas unido al consejo del psicólogo que nos había elaborado el INFORME, promovió que eligiésemos al Gabinete de Psicología CINTECO, ya que cumplía todos los requisitos que deseábamos: era un Gabinete Multidisciplinar, el cual estaba compuesto por numerosos profesores titulares y catedráticos de la Universidad Autónoma de Madrid y en el cual se impartía un Master.

En octubre de 2000 se le propuso la investigación a la psicóloga Marina González del Río, integrante del equipo de CINTECO, que accedió a hacerse cargo de la misma y desarrollar la iniciativa en el grupo.

El 15 de diciembre de 2000 se hizo la reunión con el equipo en la sede del Gabinete en Madrid, entregándose diez sobres, conteniendo cada uno de ellos un cuestionario y cinco cintas de cassette grabadas y numeradas del 1 al 5, pero sin ningún tipo de inscripción más.

Las cinco cintas eran iguales para cada uno de los diez expertos, y fueron elegidas de entre el total de las cintas de las que se disponía desde 1989, de forma aleatoria, tomando una por cada dos años (las del 2000 se incluyeron en el último bloque).

Los sobres con las cintas y el cuestionario se recogieron en el gabinete el día 5 de febrero de 2001. En esta reunión la investigadora responsable del grupo, Marina González del Río, nos hizo partícipes de las opiniones que había obtenido *a posteriori* del grupo investigador. Este grupo investigador era “cognitivo conductual: modificación de conducta”, a fin de que coincidiese con la tendencia del investigador del Informe, y también por adecuarse más a la corriente que optamos por seguir a lo largo de nuestro análisis.

CAPÍTULO II

TRATAMIENTO Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

II. TRATAMIENTO Y RESULTADOS **DE LA INVESTIGACIÓN**

- II. 1. Técnicas utilizadas en el tratamiento de la información
- II. 2. Resultados globales de la investigación
- II. 3. Resultados respecto al grupo 1 de objetivos: contrastación de las hipótesis formuladas.
- II. 4. Resultados respecto al grupo 2 de objetivos: contrastación de algunos resultados de la Investigación de la W.F.D.S.A. de 1997
- II. 5. Resultados respecto al grupo 3 de objetivos: contrastación de otros planteamientos.

II. 1. TÉCNICAS UTILIZADAS EN EL TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Una vez que se revisaron todos los cuestionarios y nos cercioramos de la validez de los mismos se procedió a introducir los datos en un programa informático. Se utilizó en principio el programa Gandia BarbWin 4.0, y posteriormente se compartió el análisis de datos con el SPSS 10.0 para Windows, ambas versiones universitarias.

Las técnicas que se han utilizado se han elegido por el universo o la muestra elegida, por las hipótesis de partida, por el sector de actividad analizado y por las necesidades de información de las que se partía.

Las técnicas estadísticas en las que nos hemos apoyado son:

ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA:

Para las principales variables cuantitativas, se han utilizado medidas básicas de posición: media aritmética, mediana, Moda y percentiles (25 y 75) y diversas medidas de dispersión: Recorrido (calculado con los valores máximo y mínimo), Desviación típica, Error típico de la media y coeficiente de variación de Pearson.

INFERENCIA ESTADÍSTICA:

Para la comparación de medias en función de diversos grupos se ha utilizado la prueba T Student-Fisher en el caso de variables independientes binarias y el análisis de la varianza ANOVA si la variable de agrupación constaba de más de dos categorías. También se ha estudiado la correlación lineal de Pearson y la regresión lineal simple cuando hemos observado asociación lineal entre las variables cuantitativas. Para la comparación de proporciones se ha utilizado la prueba Ji^2 de Pearson o el test exacto de Fisher según fueran los datos. Y se ha utilizado el test de tendencia lineal en el análisis de variables cualitativas con una ordenación en sus categorías

II. 2. RESULTADOS GLOBALES DE LA INVESTIGACIÓN

Comenzamos describiendo los datos obtenidos con nuestra investigación, para aportarnos el primer haz de luz sobre las cifras obtenidas, mediante: tablas de frecuencias para las variables cualitativas y medidas de centralización y dispersión cuando las variables con las que trabajemos sean cuantitativas. Además, se ilustrarán los diversos resultados mediante histogramas y diagramas de sectores.

Descripción de los datos del cuestionario:

Pregunta 1:

	Frecuencias	Porcentajes
TOTAL	325	100
Válidos	320	98
No contesta	5	2
Tiempo que lleva en el negocio (años)		
Media	7.31	
Error típico de la media	0.17	
Moda	10	
Desviación Típica	2.96	
Mínimo	0	
Máximo	13	
Percentiles		
25	6	
50	8	
75	10	

Análisis realizado solo a aquellos individuos que llevan menos de 1 año en el negocio

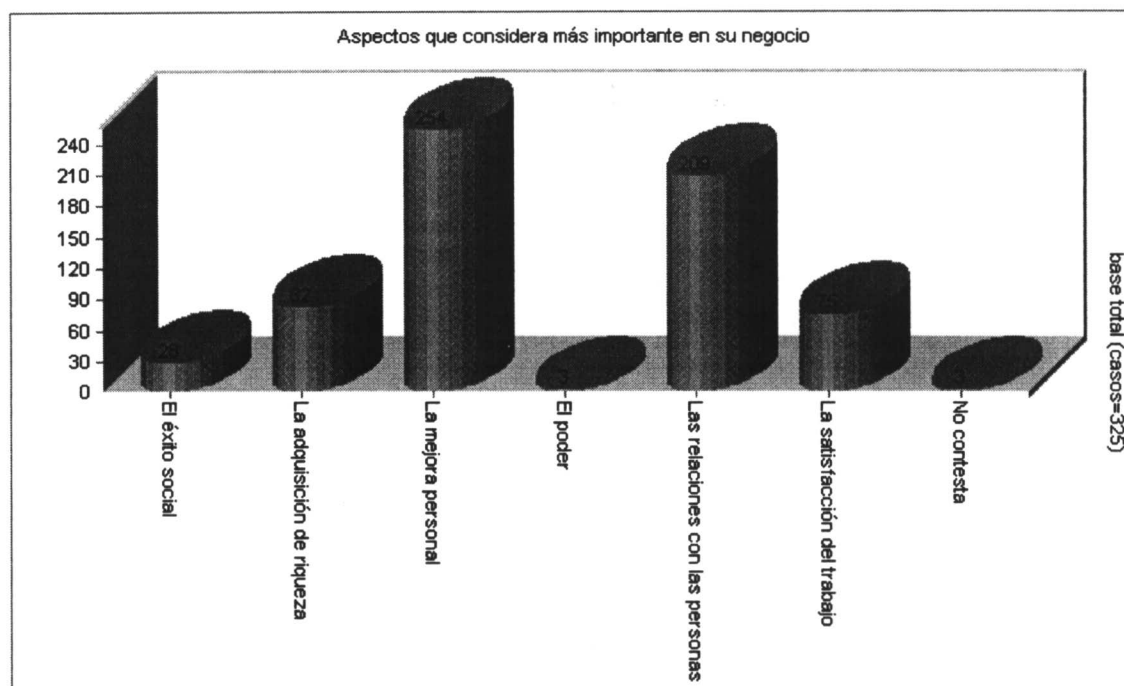
	Frecuencias	Porcentajes
TOTAL	19	100
Válidos	19	100
Meses que lleva en el negocio		
Media	4.42	
Error típico de la media	0.51	
Moda	6	
Desviación Típica	2.24	
Mínimo	1	
Máximo	8	
Percentiles		
25	2	
50	4	
75	6	

Pregunta 2:

	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes válidos
TOTAL	325	100	
Válidos	323	99	100
No contestan	2	1	
Facetas de su vida que han afectado al negocio			
Cambiar la mentalidad	139	43	43
En la familia	32	10	10
En la economía	31	10	10
En mi conocimiento de los demás	55	17	17
En la autoestima	156	48	48
En la calidad de vida	33	10	10
En mi optimismo	61	19	19
En tener más humildad	29	9	9
En la relaciones con los demás	120	37	37
En darme una oportunidad	76	23	23
En todo	82	25	25
En nada	1	0	0

Pregunta 3:

	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes Válidos
TOTAL	325	100	
Válidos	322	99	100
No contestan	3	1	
Aspectos que considera más importante en su negocio			
El éxito social	28	9	9
La adquisición de riqueza	82	25	26
La mejora personal	254	78	79
El poder	3	1	1
Las relaciones con las personas	209	64	65
La satisfacción del trabajo	75	23	23



Pregunta 4:

	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes Válidos
TOTAL	325	100	
Válidos	322	99	100
No contestan	3	1	
Principales expectativas con respecto al negocio			
Libertad económica	243	75	76
Tiempo para disfrutar	101	31	31
Ayudar a muchas personas a triunfar	165	51	51
Tener una gran red de amigos	36	11	11
Éxito social	9	3	3
No dar cuentas a nadie	14	4	4
Ser una persona de éxito	50	15	16
Hacer crecer mi negocio	14	4	4
Calidad de vida para mi familia	218	67	68
Tener mucho dinero	3	1	1
Aprender como profesional	15	5	5
Aprender como persona	99	30	31

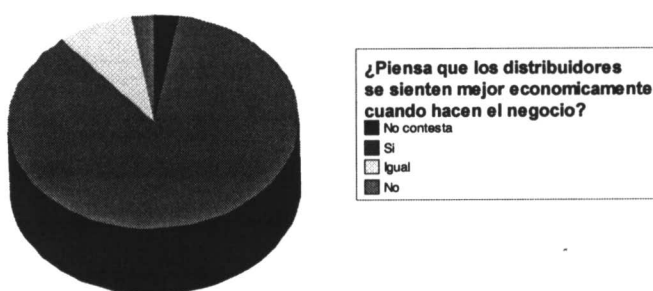
Pregunta 5:

	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes Válidos
TOTAL	325	100	
Válidos	321	99	100
No contestan	4	1	
¿Piensa que los distribuidores se sienten mejor personalmente cuando hacen el negocio?			
Si	317	98	99
Igual	4	1	1
No			



Pregunta 6:

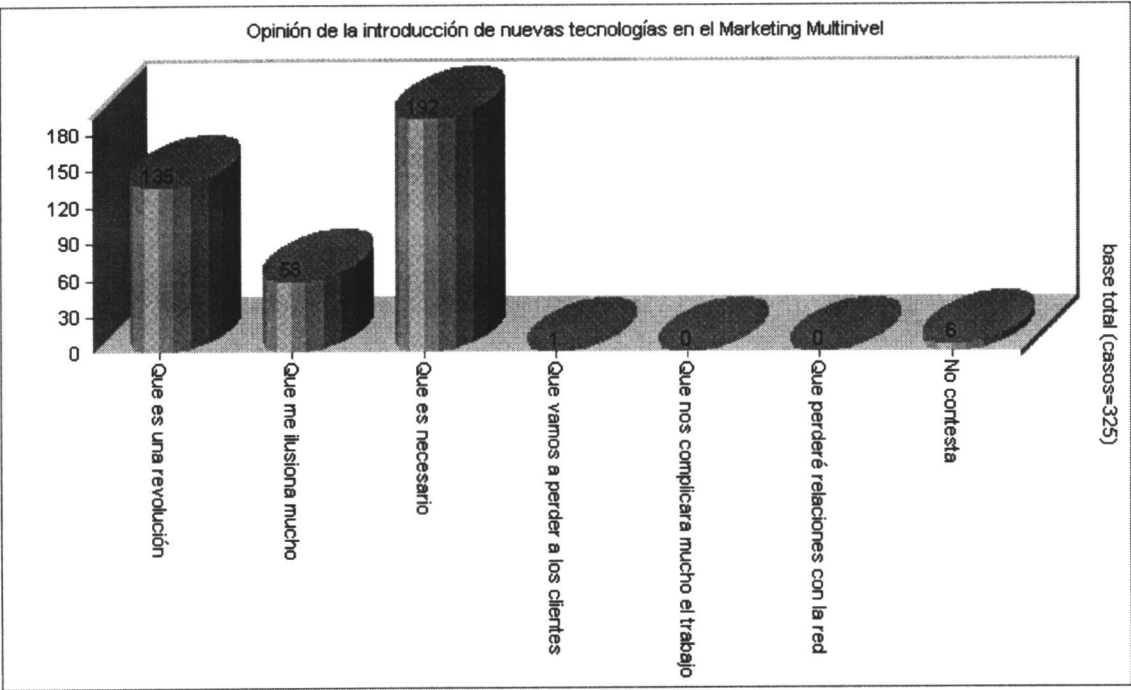
	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes Válidos
TOTAL	325	100	
Válidos	316	97	100
No contestan	9	3	
¿Piensa que los distribuidores se sienten mejor económicamente cuando hacen el negocio?			
Si	281	86	89
Igual	27	8	8
No	8	3	3

**Pregunta 7:**

	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes Válidos
TOTAL	325	100	
Válidos	322	99	100
No contestan	3	1	
Rasgos más importantes de la realidad humana para tener éxito			
Inteligencia	9	3	3
Memoria			
Voluntad	145	45	45
Espíritu emprendedor	132	41	41
Libertad	13	4	4
Solidaridad	14	4	4
Riesgo			
Religiosidad	1	0	0
Altas expectativas	17	5	5
Paciencia	58	18	18
Disciplina	137	42	43
Constancia	242	74	75
Sensibilidad	7	2	2
Ambición	29	9	9
Motivación	126	39	39
Creencias firmes	32	10	10
Felicidad	14	4	4
Optimismo	42	13	13
Empatía	52	16	16
Esperanza	7	2	2
Ganas de aprender	106	33	33
Imaginación	4	1	1
Don de gentes	17	5	5
Amor	35	11	11
Responsabilidad	35	11	11
Honradez	87	27	27
Soñador	158	49	49
Poder			
Justicia	2	1	1
Humildad	107	33	33

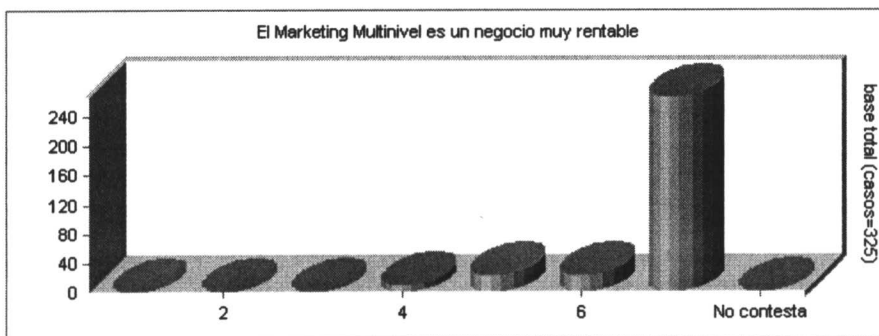
Pregunta 8:

	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes Válidos
TOTAL	325	100	
Válidos	319	98	100
No contestan	6	2	
Opinión de la introducción de nuevas tecnologías en el Marketing Multinivel			
Que es una revolución	135	42	42
Que me ilusiona mucho	58	18	18
Que es necesario	192	59	60
Que vamos a perder a los clientes	1	0	0
Que nos complicara mucho el trabajo			
Que perderé relaciones con la red			

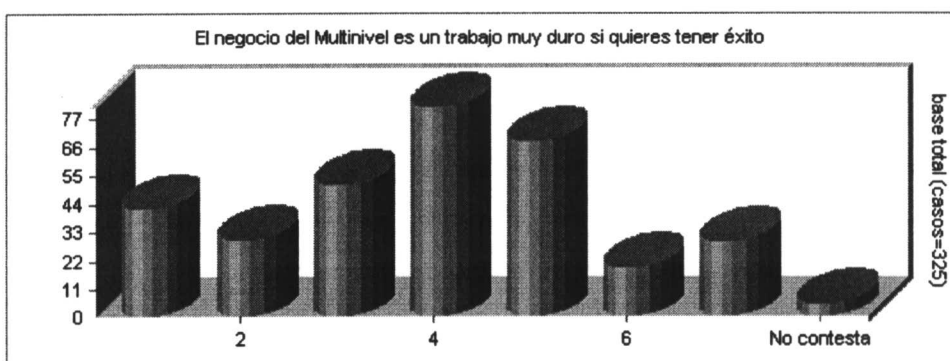


Pregunta 9: 1 TOTALMENTE EN DESACUERDO – 7 TOTALMENTE DE ACUERDO

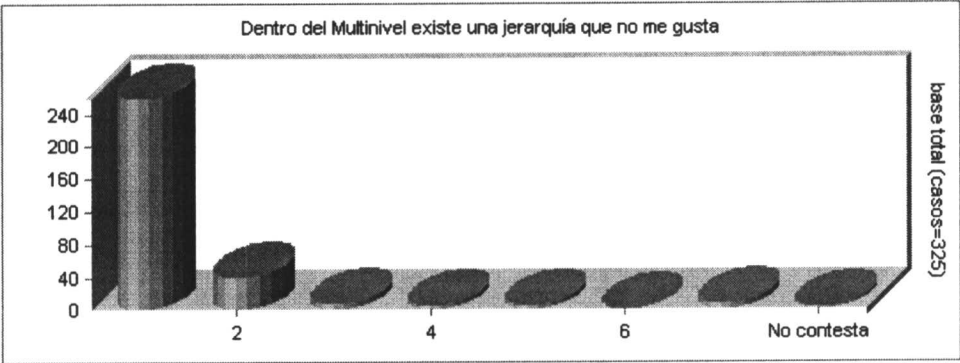
	Frecuencias	Porcentajes
TOTAL	325	100
Válidos	323	99
No contesta	2	1
El Marketing Multinivel es un negocio muy rentable		
Media	6.66	
Error típico de la media	0.04	
Moda	7	
Desviación Típica	0.82	
Mínimo	2	
Máximo	7	
Percentiles		
25	7	
50	7	
75	7	



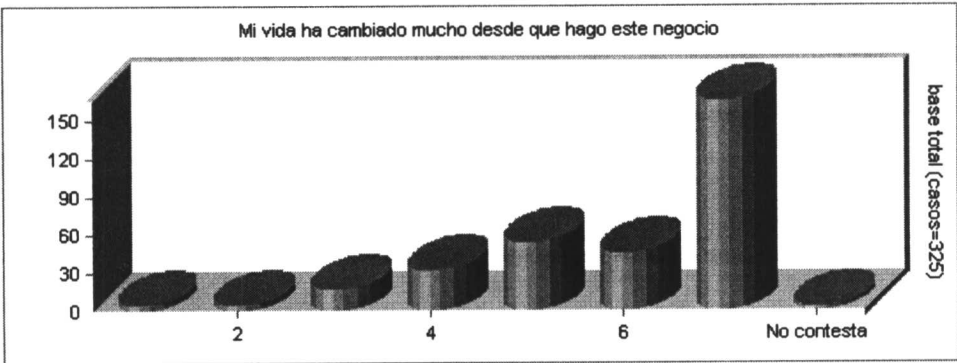
	Frecuencias	Porcentajes
TOTAL	325	100
Válidos	320	98
No contesta	5	2
El Marketing Multinivel es un es un trabajo muy duro si quieres tener éxito		
Media	3.86	
Error típico de la media	0.09	
Moda	4	
Desviación Típica	1.72	
Mínimo	1	
Máximo	7	
Percentiles		
25	3	
50	4	
75	5	



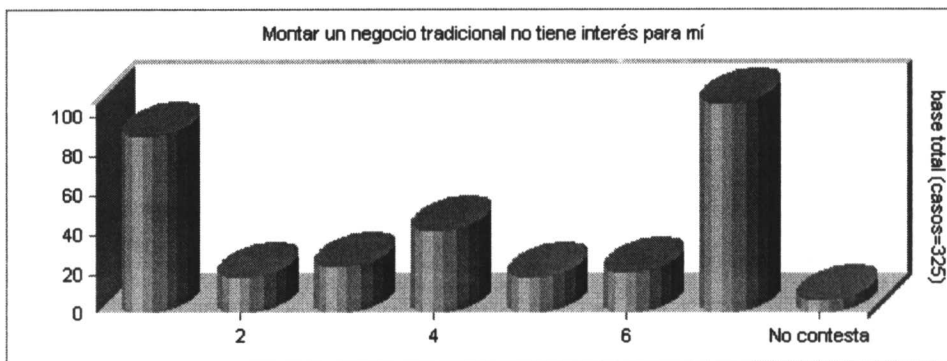
		Frecuencias	Porcentajes
TOTAL		325	100
Válidos		322	99
No contesta		3	1
Dentro del Multinivel existe una jerarquía que no me gusta			
Media		1.43	
Error típico de la media		0.06	
Moda		1	
Desviación Típica		1.16	
Mínimo		1	
Máximo		7	
Percentiles	25	1	
	50	1	
	75	1	



		Frecuencias	Porcentajes
TOTAL		325	100
Válidos		322	99
No contesta		3	1
Mi vida ha cambiado mucho desde que hago este negocio			
Media		5.85	
Error típico de la media		0.08	
Moda		7	
Desviación Típica		1.47	
Mínimo		1	
Máximo		7	
Percentiles	25	5	
	50	7	
	75	7	

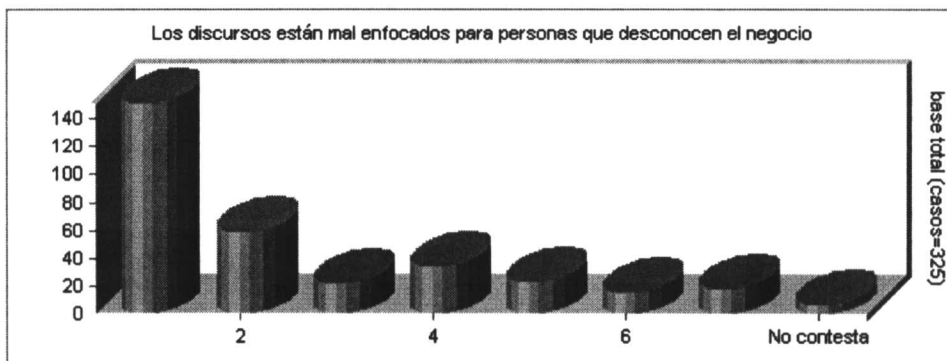


	Frecuencias	Porcentajes
TOTAL	325	100
Válidos	318	98
No contesta	7	2
Montar un negocio tradicional no tiene interés para mí		
Media	4.15	
Error típico de la media	0.14	
Moda	7	
Desviación Típica	2.48	
Mínimo	1	
Máximo	7	
Percentiles		
25	1	
50	4	
75	7	

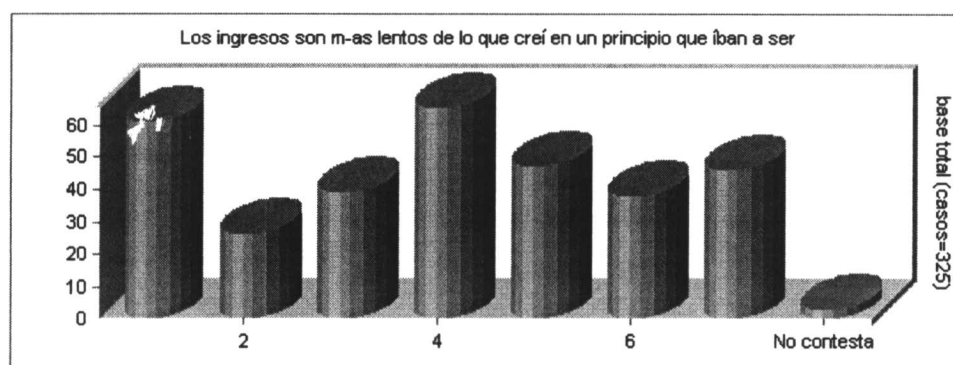


(Pudo haber algún malentendido en la pregunta)

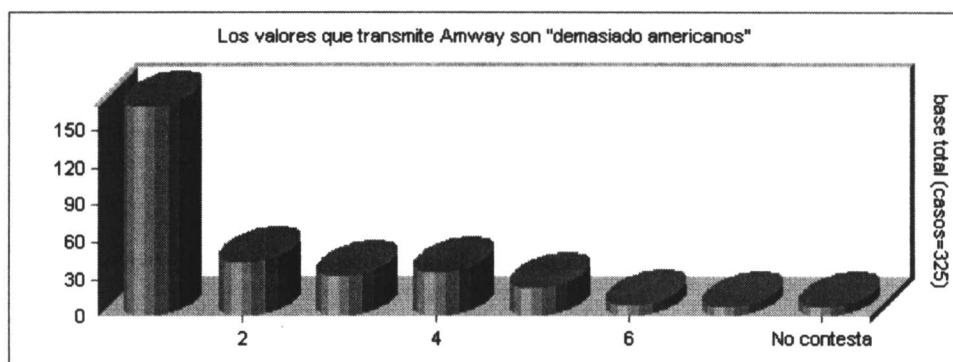
	Frecuencias	Porcentajes
TOTAL	325	100
Válidos	318	98
No contesta	7	2
Los discursos están mal enfocados para personas que desconocen el negocio		
Media	2.5	
Error típico de la media	0.11	
Moda	1	
Desviación Típica	1.88	
Mínimo	1	
Máximo	7	
Percentiles		
25	1	
50	2	
75	4	



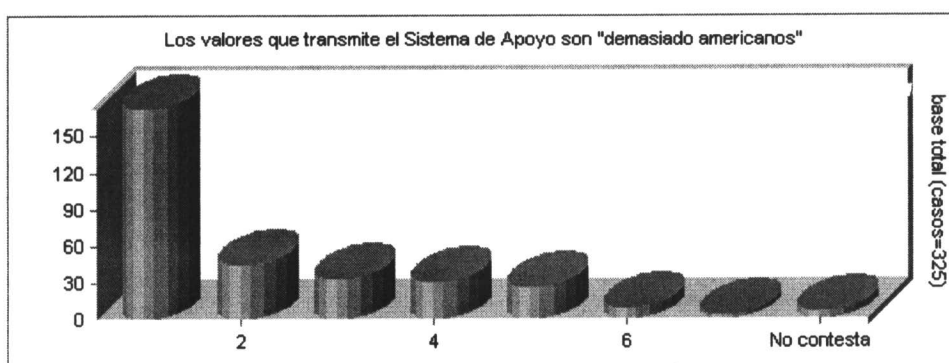
	Frecuencias	Porcentajes
TOTAL	325	100
Válidos	322	99
No contesta	3	1
Los ingresos son más lentos de lo que creí en un principio que iban a ser		
Media	3.96	
Error típico de la media	0.11	
Moda	4	
Desviación Típica	2.02	
Mínimo	1	
Máximo	7	
Percentiles		
25	2	
50	4	
75	6	



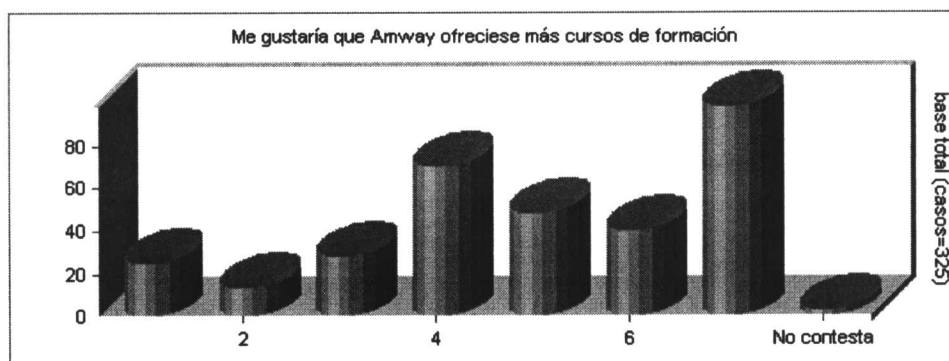
	Frecuencias	Porcentajes
TOTAL	325	100
Válidos	317	98
No contesta	8	2
Los valores que transmite Amway son "demasiado americanos"		
Media	2.24	
Error típico de la media	0.09	
Moda	1	
Desviación Típica	1.64	
Mínimo	1	
Máximo	7	
Percentiles		
25	1	
50	1	
75	3	



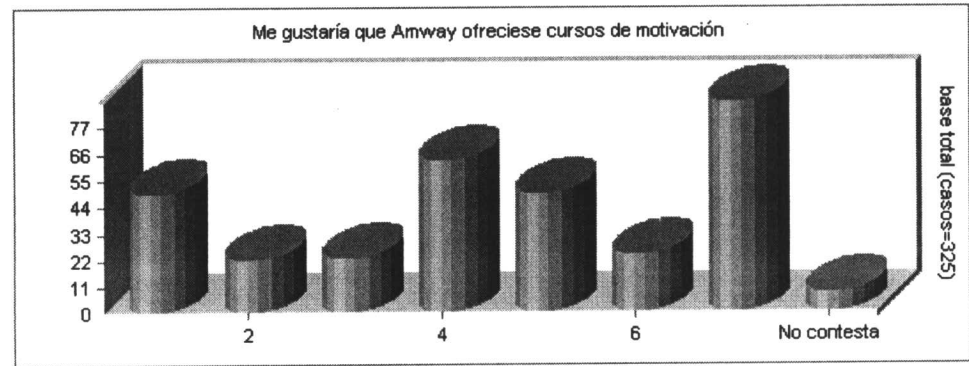
	Frecuencias	Porcentajes
TOTAL	325	100
Válidos	319	98
No contesta	6	2
Los valores que transmite el sistema de apoyo son "demasiado americanos"		
Media	2.18	
Error típico de la media	0.08	
Moda	1	
Desviación Típica	1.58	
Mínimo	1	
Máximo	7	
Percentiles		
25	1	
50	1	
75	3	



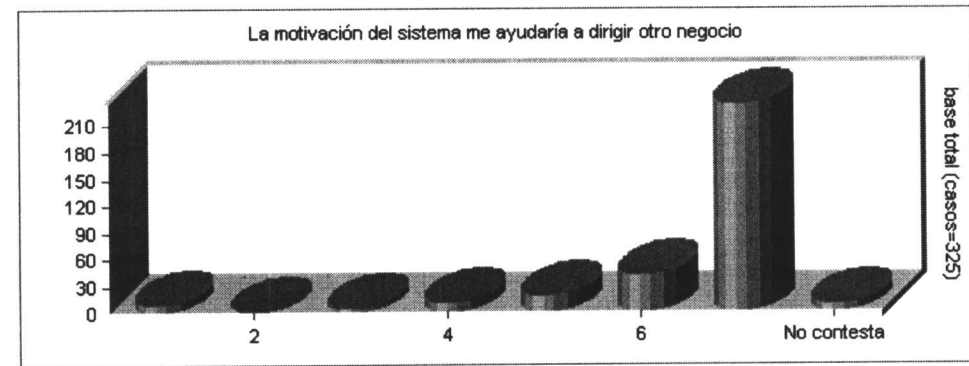
	Frecuencias	Porcentajes
TOTAL	325	100
Válidos	322	99
No contesta	3	1
Me gustaría que Amway ofreciese más cursos de formación		
Media	4.91	
Error típico de la media	0.1	
Moda	7	
Desviación Típica	1.87	
Mínimo	1	
Máximo	7	
Percentiles		
25	4	
50	5	
75	7	



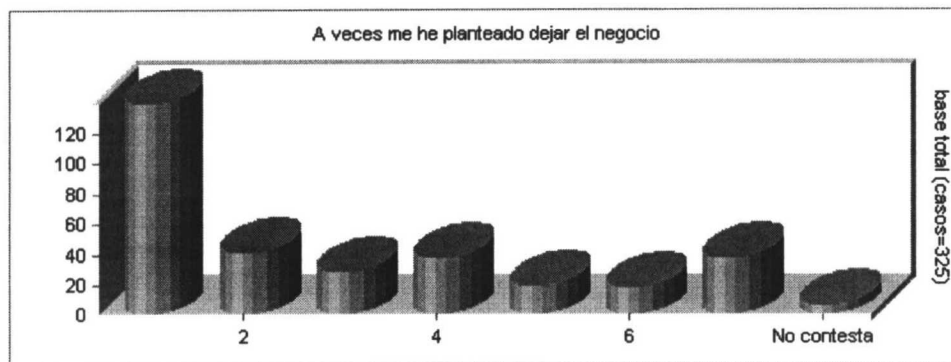
		Frecuencias	Porcentajes
TOTAL		325	100
Válidos		317	98
No contesta		8	2
Me gustaría que Amway ofreciese más cursos de motivación			
Media		4.45	
Error típico de la media		0.12	
Moda		7	
Desviación Típica		2.12	
Mínimo		1	
Máximo		7	
Percentiles	25	3	
	50	5	
	75	7	



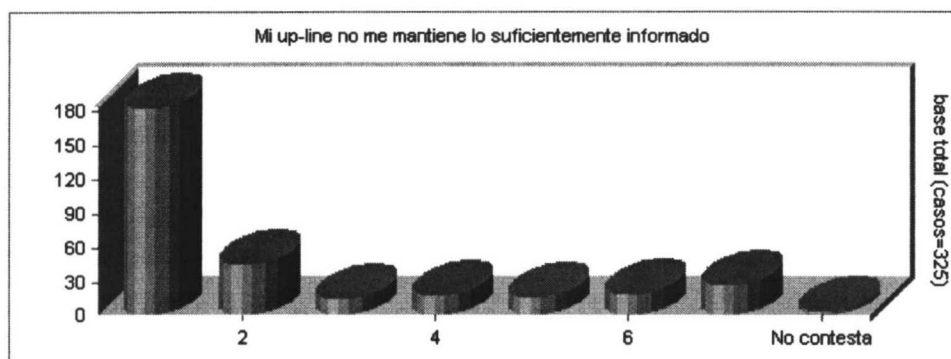
		Frecuencias	Porcentajes
TOTAL		325	100
Válidos		317	98
No contesta		8	2
La motivación del sistema me ayudaría a dirigir otro negocio			
Media		6.42	
Error típico de la media		0.07	
Moda		7	
Desviación Típica		1.27	
Mínimo		1	
Máximo		7	
Percentiles	25	6	
	50	7	
	75	7	



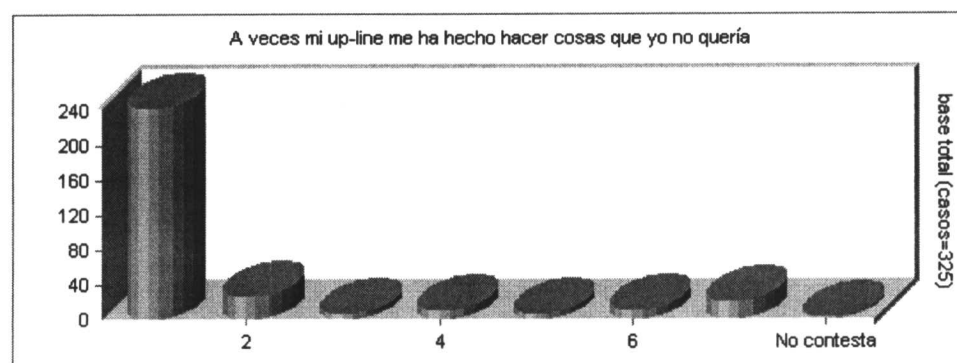
	Frecuencias	Porcentajes
TOTAL	325	100
Válidos	319	98
No contesta	6	2
A veces me he planteado dejar el negocio		
Media	2.87	
Error típico de la media	0.12	
Moda	1	
Desviación Típica	2.14	
Mínimo	1	
Máximo	7	
Percentiles		
25	1	
50	2	
75	4	



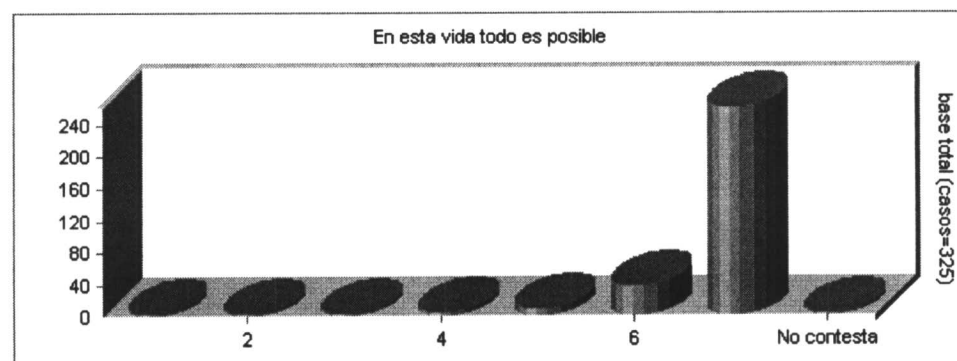
	Frecuencias	Porcentajes
TOTAL	325	100
Válidos	321	99
No contesta	4	1
Mi up-line no me mantiene lo suficientemente informado		
Media	2.39	
Error típico de la media	0.11	
Moda	1	
Desviación Típica	2.05	
Mínimo	1	
Máximo	7	
Percentiles		
25	1	
50	1	
75	3.5	



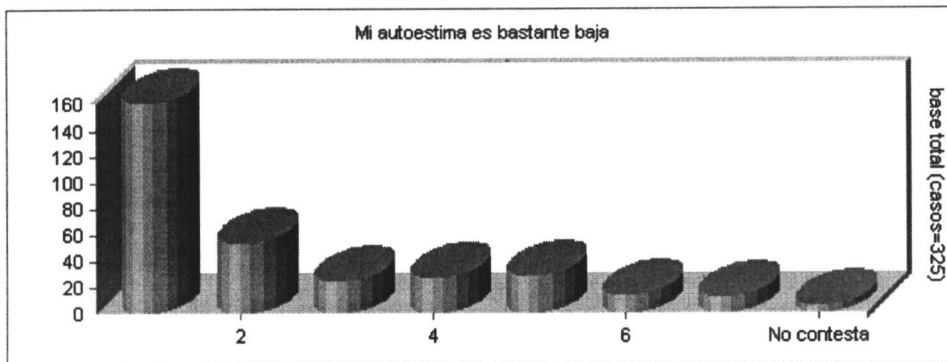
	Frecuencias	Porcentajes
TOTAL	325	100
Válidos	322	99
No contesta	3	1
A veces mi up-line me ha hecho hacer cosas que yo no quería		
Media	1.84	
Error típico de la media	0.1	
Moda	1	
Desviación Típica	1.77	
Mínimo	1	
Máximo	7	
Percentiles		
25	1	
50	1	
75	1.25	



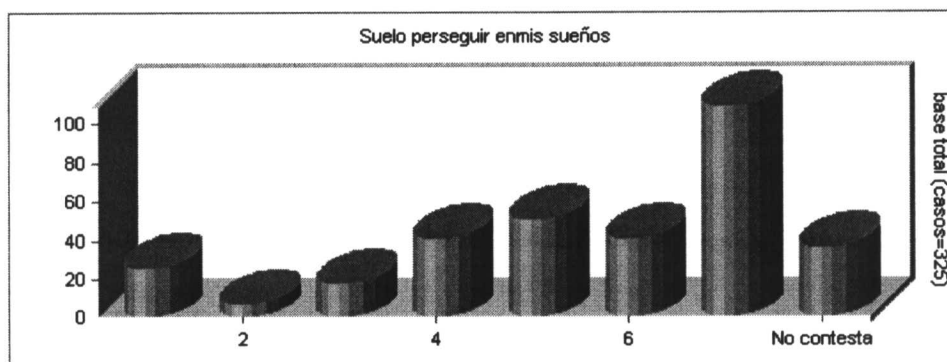
	Frecuencias	Porcentajes
TOTAL	325	100
Válidos	322	99
No contesta	3	1
En esta vida todo es posible		
Media	6.63	
Error típico de la media	0.05	
Moda	7	
Desviación Típica	0.99	
Mínimo	1	
Máximo	7	
Percentiles		
25	7	
50	7	
75	7	



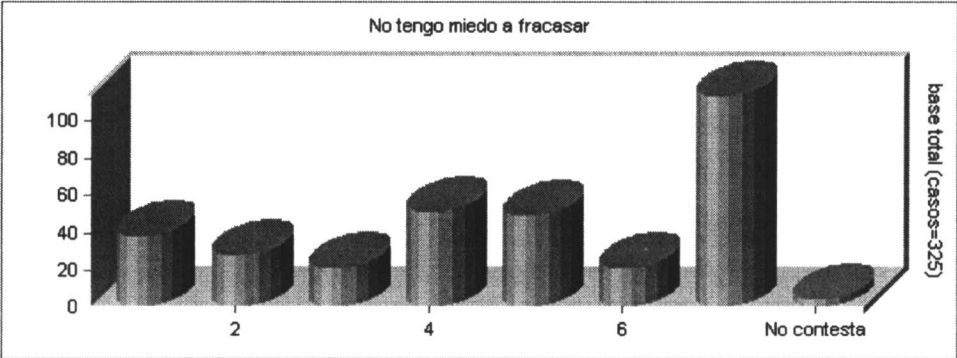
	Frecuencias	Porcentajes
TOTAL	325	100
Válidos	319	99
No contesta	6	1
Mi autoestima es bastante baja		
Media	2.37	
Error típico de la media	0.1	
Moda	1	
Desviación Típica	1.8	
Mínimo	1	
Máximo	7	
Percentiles		
25	1	
50	1	
75	4	



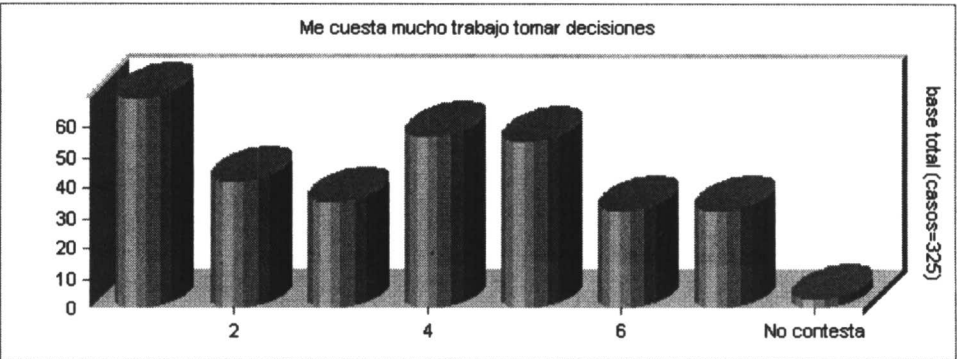
	Frecuencias	Porcentajes
TOTAL	325	100
Válidos	289	89
No contesta	36	11
Suelo perseguir en mis sueños		
Media	5.21	
Error típico de la media	0.11	
Moda	7	
Desviación Típica	1.89	
Mínimo	1	
Máximo	7	
Percentiles		
25	4	
50	6	
75	7	



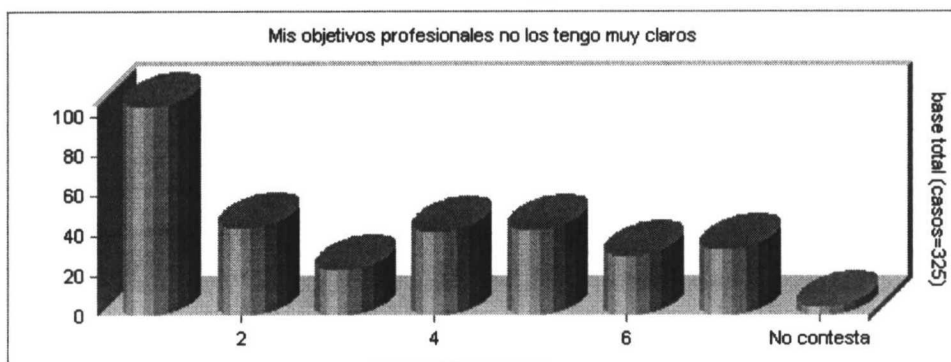
		Frecuencias	Porcentajes
TOTAL		325	100
Válidos		321	98
No contesta		4	2
No tengo miedo a fracasar			
Media		4.74	
Error típico de la media		0.12	
Moda		7	
Desviación Típica		2.13	
Mínimo		1	
Máximo		7	
Percentiles	25	3	
	50	5	
	75	7	



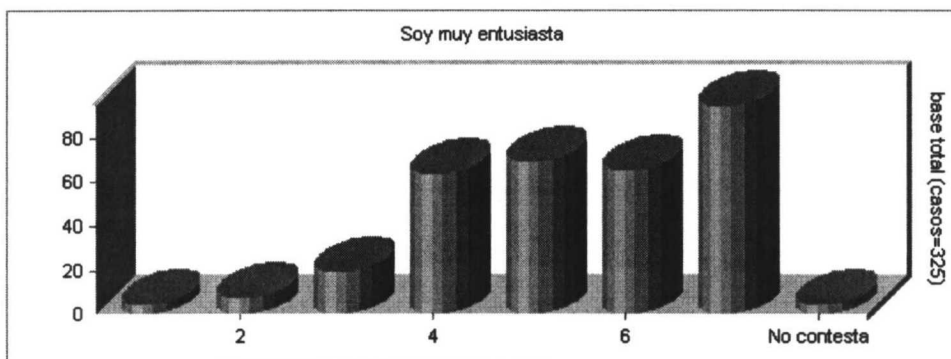
		Frecuencias	Porcentajes
TOTAL		325	100
Válidos		322	99
No contesta		3	1
Me cuesta mucho tomar decisiones			
Media		3.66	
Error típico de la media		0.11	
Moda		1	
Desviación Típica		1.98	
Mínimo		1	
Máximo		7	
Percentiles	25	2	
	50	4	
	75	5	



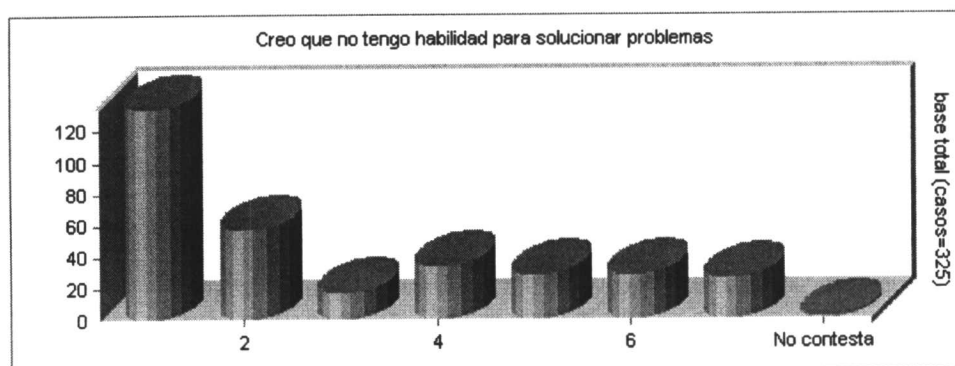
	Frecuencias	Porcentajes
TOTAL	325	100
Válidos	320	98
No contesta	5	2
Mis objetivos profesionales no los tengo muy claros		
Media	3.3	
Error típico de la media	0.12	
Moda	1	
Desviación Típica	2.13	
Mínimo	1	
Máximo	7	
Percentiles		
25	1	
50	3	
75	5	



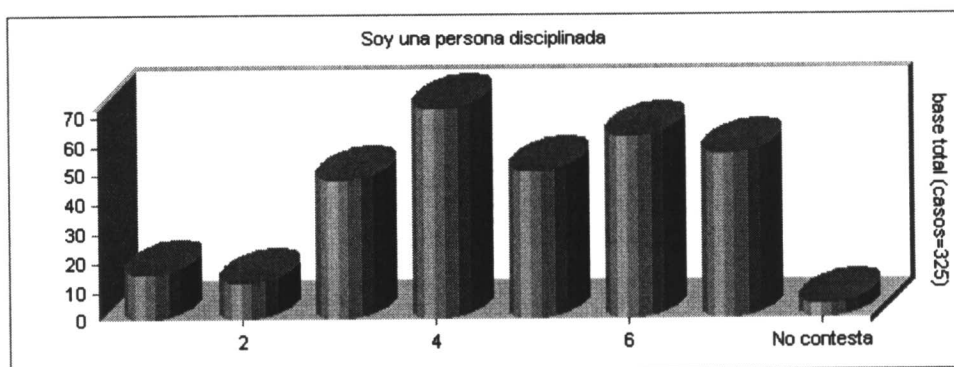
	Frecuencias	Porcentajes
TOTAL	325	100
Válidos	321	99
No contesta	4	1
Soy muy entusiasta		
Media	5.36	
Error típico de la media	0.08	
Moda	7	
Desviación Típica	1.44	
Mínimo	1	
Máximo	7	
Percentiles		
25	4	
50	5	
75	7	



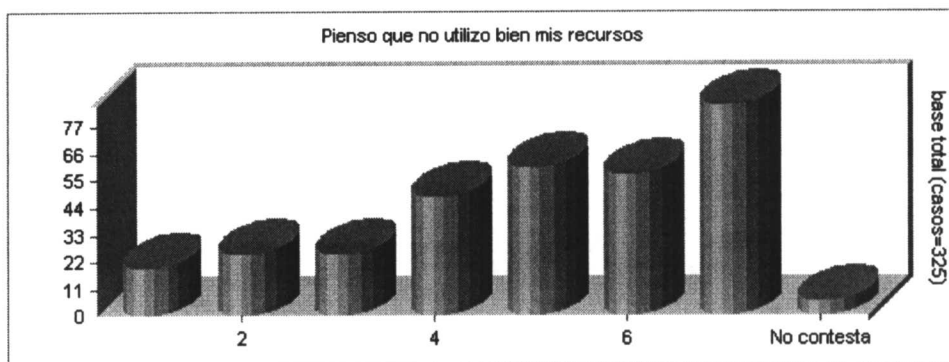
	Frecuencias	Porcentajes
TOTAL	325	100
Válidos	323	99
No contesta	2	1
Creo que tengo habilidad para solucionar problemas		
Media	2.86	
Error típico de la media	0.12	
Moda	1	
Desviación Típica	2.08	
Mínimo	1	
Máximo	7	
Percentiles		
25	1	
50	2	
75	5	



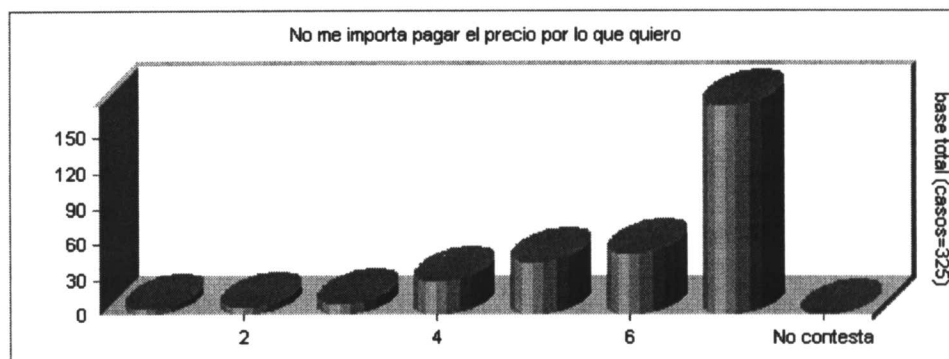
	Frecuencias	Porcentajes
TOTAL	325	100
Válidos	320	98
No contesta	5	2
Soy una persona disciplinada		
Media	4.71	
Error típico de la media	0.09	
Moda	4	
Desviación Típica	1.68	
Mínimo	1	
Máximo	7	
Percentiles		
25	4	
50	5	
75	6	



	Frecuencias	Porcentajes
TOTAL	325	100
Válidos	319	98
No contesta	6	2
Pienso que no utilizo bien mis recursos		
Media	4.93	
Error típico de la media	0.1	
Moda	7	
Desviación Típica	1.84	
Mínimo	1	
Máximo	7	
Percentiles		
25	4	
50	5	
75	7	



	Frecuencias	Porcentajes
TOTAL	325	100
Válidos	324	99
No contesta	1	1
No me importa pagar el precio por lo que quiero		
Media	5.97	
Error típico de la media	0.08	
Moda	7	
Desviación Típica	1.43	
Mínimo	1	
Máximo	7	
Percentiles		
25	5	
50	7	
75	7	



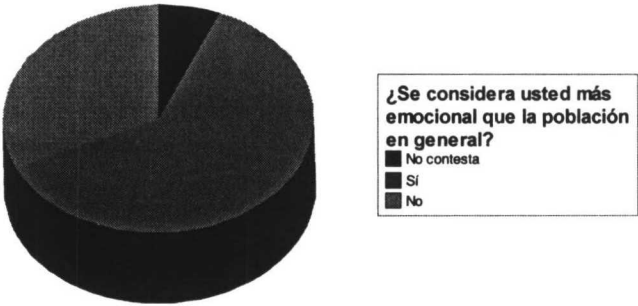
BIBLIOTECA

Pregunta 10:

	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes Válidos
TOTAL	325	100	
Válidos	319	98	100
No contestan	6	2	
Principal motivo por el que recomendaría hacer el negocio a una persona			
Crecimiento económico	80	25	25
Más tiempo libre	39	12	12
Cambiar de estilo de vida	119	37	37
Ser compatible con otra actividad	29	9	9
Crecimiento personal	75	23	24
Ayudar a otros	33	10	10
Tener una ilusión	23	7	7
Trabajar en equipo	18	6	6
Calidad de vida para mi familia	106	33	33
Tener más amigos	18	6	6
Trabajar para una empresa seria	15	5	5
Te dan motivación y formación	21	6	7

Pregunta 11:

	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes Válidos
TOTAL	325	100	
Válidos	304	94	100
No contestan	21	6	
¿Se considera usted más emocional que la población en general?			
Si	201	62	66
No	103	32	34

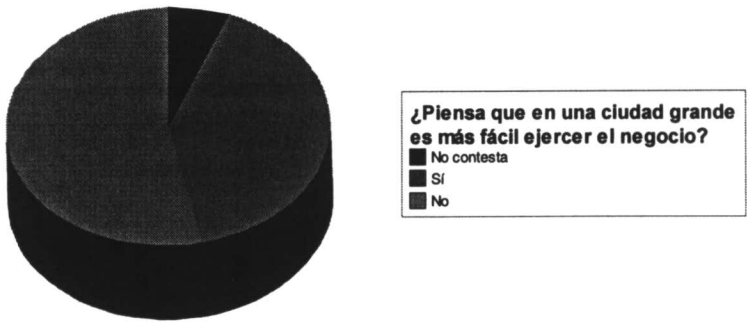


Pregunta 12:

	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes
TOTAL	325	100	
Válidos	312	96	100
No contestan	13	4	
Cambios en el negocio para que les vaya mejor a los distribuidores			
Bajar el precio de los productos	76	23	21
Más incentivos en general	29	9	9
Más incentivos a los nuevos	33	10	11
Más comunicación con la red	40	12	13
Más margen comercial	32	10	10
Avanzar tecnológicamente	53	16	17
Mejorar los productos	6	2	2
Cambiar los envases	2	1	1
Más productos	23	7	7
Enfocarse más en la venta	19	6	6
Tener más formación en ventas	53	16	17
Que Amway haga publicidad	60	18	19
Nada	40	12	13
Más cursos	26	8	8
Otros	59	18	19

Pregunta 13:

	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes Válidos
TOTAL	325	100	
Válidos	305	94	100
No contestan	20	6	
¿Piensa que en una ciudad grande es más fácil ejercer el negocio?			
Si	132	41	43
No	173	53	57

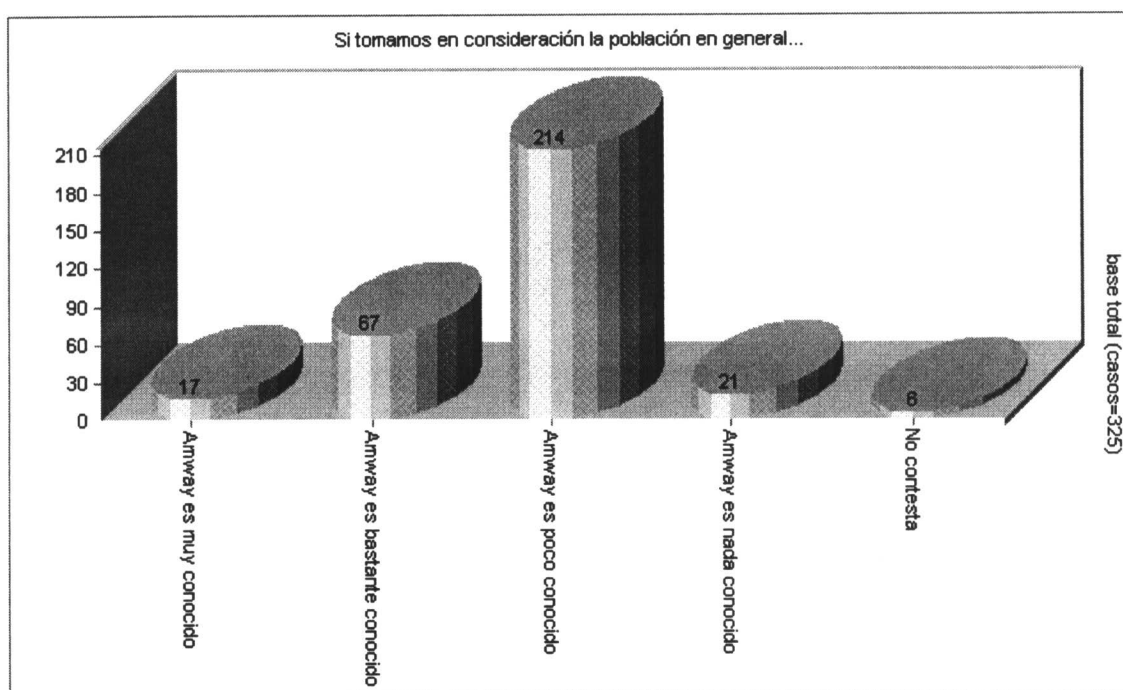


Pregunta 14:

	Frecuencias	Porcentajes
TOTAL	325	100
¿Qué quitaría de los Seminarios?		
Nada	295	91
Impuntualidad	4	1
Duración	3	1
Bajar precio	3	1
Repetitividad	1	0
No contesta		
Otros	19	6
¿Qué añadiría a los Seminarios?		
Nada	245	75
Puntualidad	24	7
Técnicas y practicas de comercialización	20	6
Entusiasmo	11	3
Nuevas tecnologías	3	1
No contesta		
Otros	22	7
¿Qué quitaría a los Opens?		
Nada	299	92
Bajar precio	4	1
Periodicidad	3	1
Técnica	3	1
Duración	2	1
No contesta		
Otros	14	4
¿Qué añadiría a los Opens?		
Nada	257	79
Puntualidad	22	7
Entusiasmo	13	4
Técnicas y practicas de comercialización	9	3
Periodicidad	3	1
No contesta		
Otros	21	6
¿Qué quitaría de las Convenciones?		
Nada	296	91
Bajar precio	4	1
Técnica	4	1
Duración	2	1
Actuaciones artísticas	2	1
No contesta		
Otros	17	5
¿Qué añadiría a las Convenciones?		
Nada	250	77
Puntualidad	17	5
Entusiasmo	14	4
Actuaciones artísticas	8	2
Cercanía	5	2
No contesta		
Otros	31	10

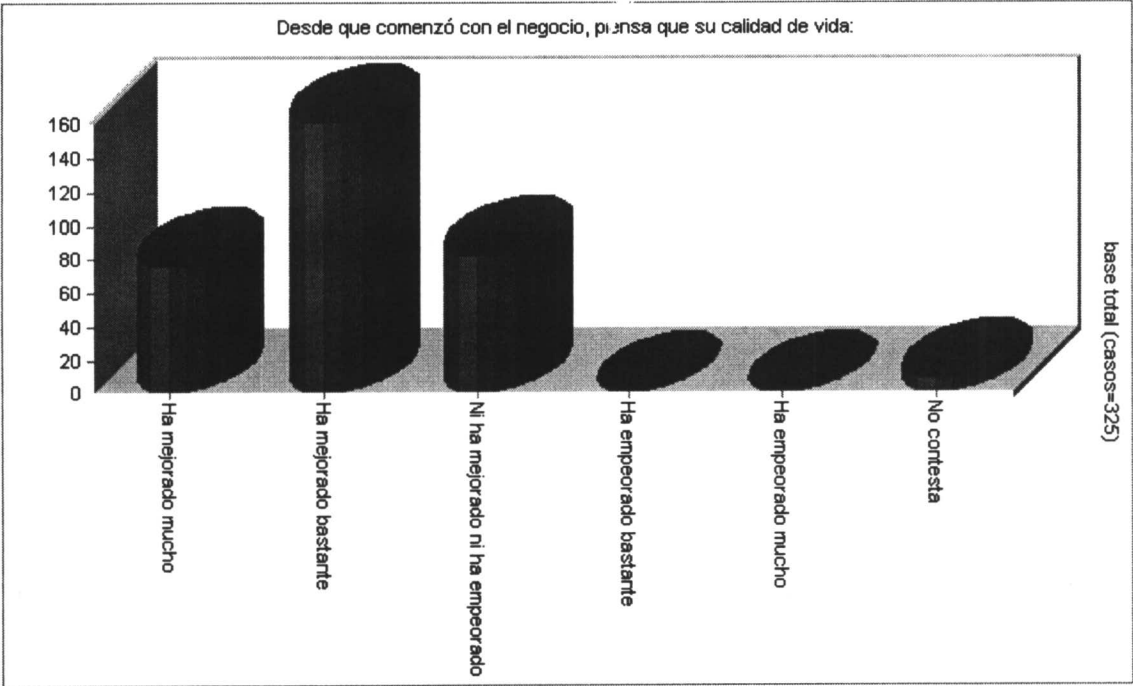
Pregunta 15:

	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes Válidos
TOTAL	325	100	
Válidos	319	98	100
No contesta	6	2	
Si tomamos en consideración la población en general...			
Amway es muy conocido	17	5	5
Amway es bastante conocido	67	21	21
Amway es poco conocido	214	66	67
Amway es nada conocido	21	6	7



Pregunta 16:

	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes Válidos
TOTAL	325	100	
Válidos	317	98	100
No contesta	8	2	
Desde que comenzó con el negocio, piensa que su calidad de vida:			
Ha mejorado mucho	75	23	24
Ha mejorado bastante	160	49	50
Ni ha mejorado ni ha empeorado	82	25	26
Ha empeorado bastante			
Ha empeorado mucho			

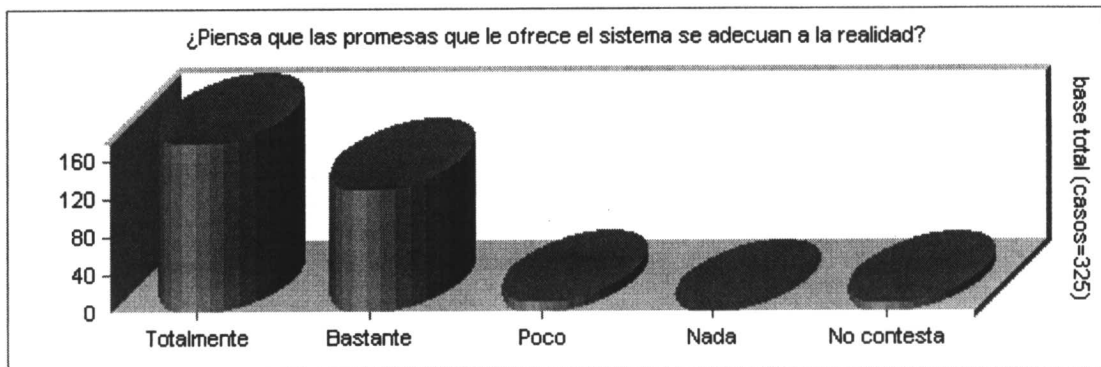


Pregunta 17:

	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes Válidos
TOTAL	325	100	
Válidos	319	98	100
No contesta	6	2	
¿Qué persona que haya escuchado en una cinta le gustó más?			
Luis Costa	204	63	64
Carlos Marín	33	10	10
Miguel y Pilar Aguado	43	13	14
Ángel de la Calle	74	23	23
Paul Stevens	17	5	5
Ninguno	4	1	1
Otro	112	34	35

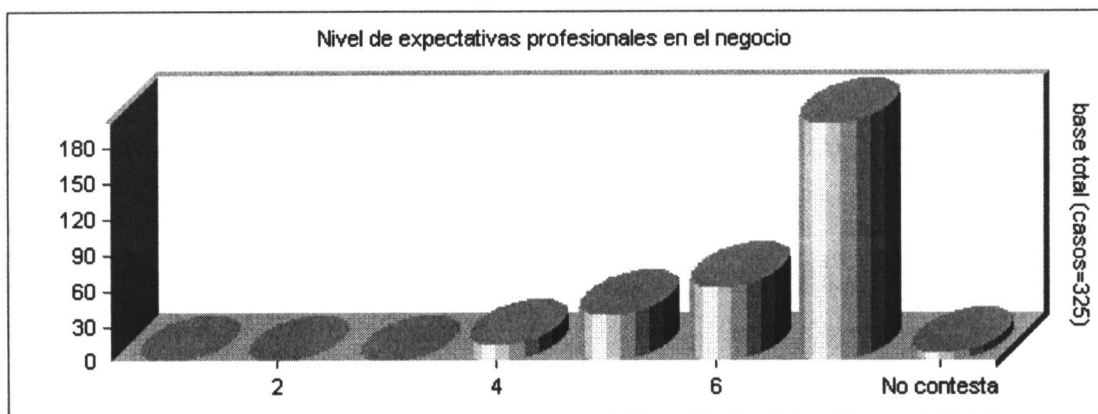
Pregunta 18:

	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes Válidos
TOTAL	325	100	
Válidos	315	97	100
No contesta	10	3	
¿Piensa que las promesas que le ofrece el sistema se adecuan a la realidad?			
Totalmente	175	54	56
Bastante	128	39	41
Poco	12	4	4
Nada			



Pregunta 19:

	Frecuencias	Porcentajes
TOTAL	325	100
Válidos	318	98
No contesta	7	2
Nivel de expectativas profesionales en el negocio		
Media	6.37	
Error típico de la media	0.05	
Moda	7	
Desviación Típica	0.97	
Mínimo	1	
Máximo	7	
Percentiles		
25	6	
50	7	
75	7	

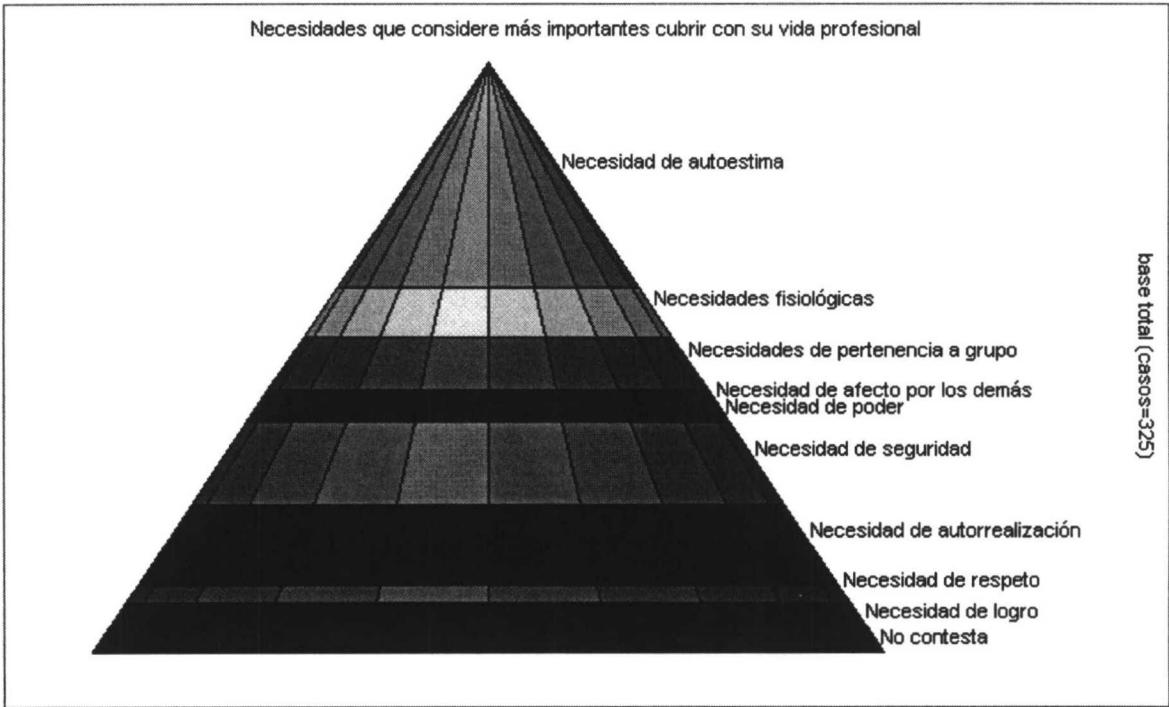


Pregunta 20:

	Frecuencias	Porcentajes
TOTAL	325	100
Válidos	318	98
No contesta	7	2
Nivel de su esperanza en el futuro		
Media	6.58	
Error típico de la media	0.04	
Moda	7	
Desviación Típica	0.8	
Mínimo	3	
Máximo	7	
Percentiles		
25	6	
50	7	
75	7	

Pregunta 21:

	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes Válidos
TOTAL	325	100	
Válidos	317	98	100
No contesta	8	2	
Necesidades que considere más importantes cubrir con su vida profesional			
Necesidad de autoestima	137	42	43
Necesidades fisiológicas	67	21	21
Necesidades de pertenencia a grupo	87	27	27
Necesidad de afecto por los demás	51	16	16
Necesidad de poder	8	2	3
Necesidad de seguridad	178	55	56
Necesidad de autorrealización	206	63	65
Necesidad de respeto	56	17	18
Necesidad de logro	138	42	44

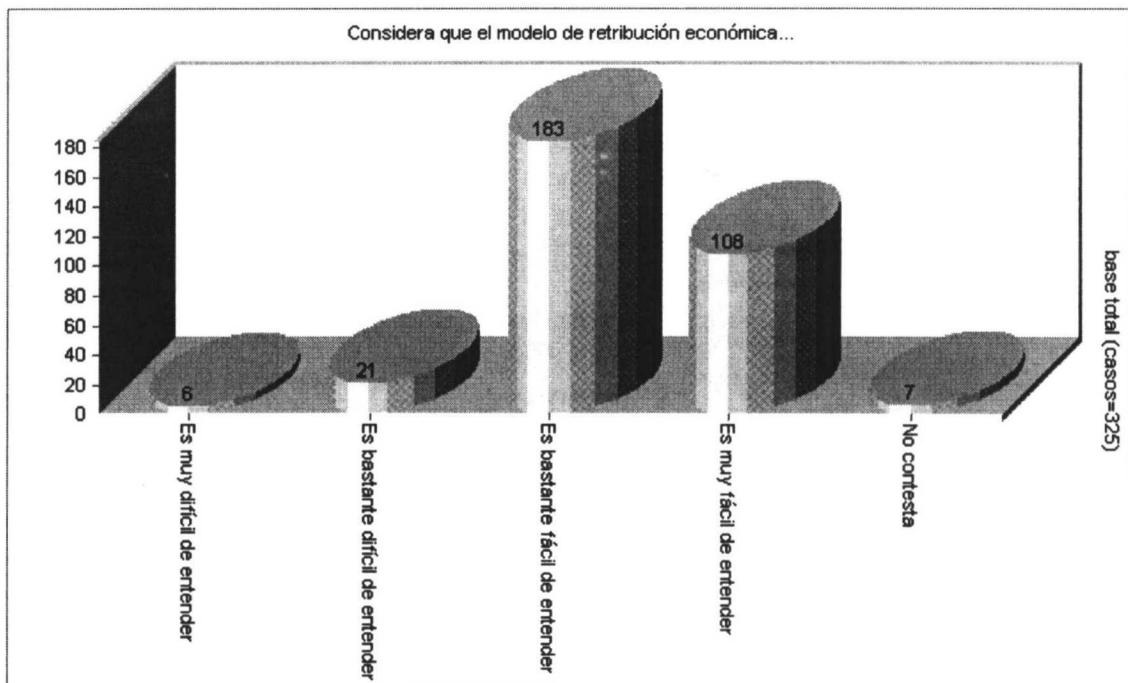


Pregunta 22:

	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes Válidos
TOTAL	325	100	
Válidos	317	98	100
No contesta	8	2	
Si algunos distribuidores con redes millonarias venden el negocio creo que será por que...			
Alcanzaron sus objetivos profesionales	54	17	17
Porque es un negocio como otro cualquiera	30	9	10
Porque no valora lo que tiene	72	22	23
Porque están cansados	11	3	4
No tengo ni idea	79	24	25
Me parece incomprensible	103	32	33

Pregunta 23:

	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes Válidos
TOTAL	325	100	
Válidos	318	98	100
No contesta	7	2	
Considera que el modelo de retribución económica...			
Es muy difícil de entender	6	2	2
Es bastante difícil de entender	21	6	7
Es bastante fácil de entender	183	56	57
Es muy fácil de entender	108	33	34

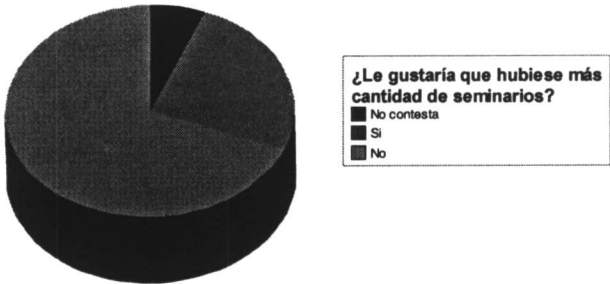


Pregunta 24:

	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes Válidos
TOTAL	325	100	
Válidos	309	95	100
No contesta	16	5	
Aspectos que menos le gusta de este negocio			
Las personas que desmotivan	152	47	49
Los negativos que te dan	123	38	40
Los viajes	1	0	0
Dejar a la familia sola	47	14	15
Dar el Plan	12	4	4
Enfrentar a gente que te considera un estafador	155	48	50
Otros	60	18	19

Pregunta 25:

	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes Válidos
TOTAL	325	100	
Válidos	305	94	100
No contestan	20	6	
¿Le gustaría que hubiese más cantidad de seminarios?			
Si	81	25	27
No	224	69	73

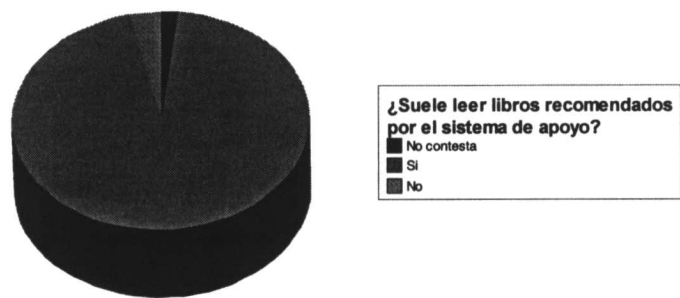


Pregunta 26:

	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes Válidos
TOTAL	325	100	
Válidos	306	94	100
No contestan	19	6	
Considera que los royalties son:			
Altos	108	33	35
Ni altos ni bajos	177	55	58
Bajos	21	6	7

Pregunta 27:

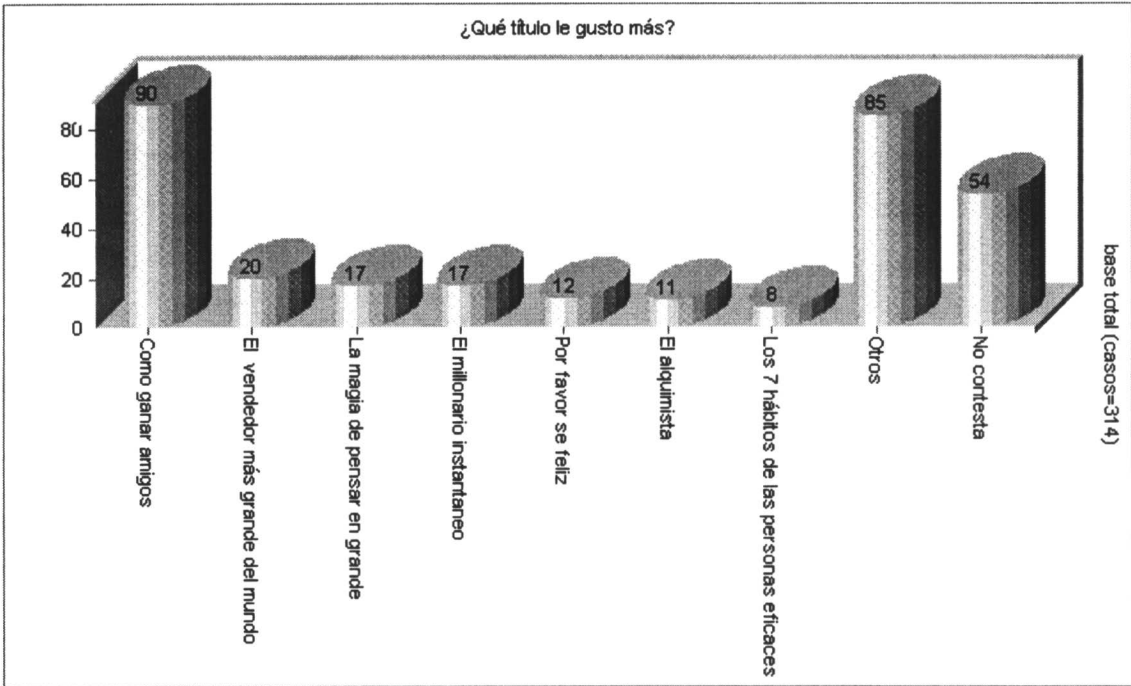
	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes Válidos
TOTAL	325	100	
Válidos	319	98	100
No contestan	6	2	
¿Suele leer libros recomendados por el sistema de apoyo?			
Si	308	95	97
No	11	3	3



Análisis realizado solo para aquellos individuos que leen libros recomendados por el sistema de apoyo:

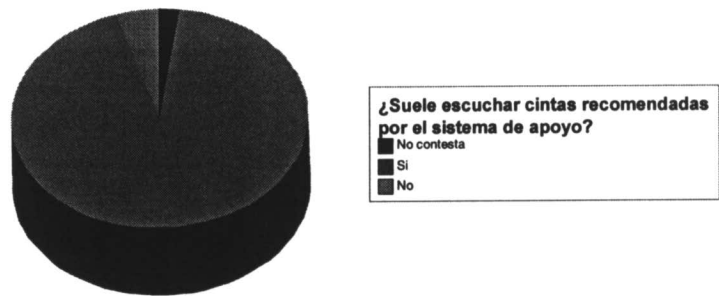
	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes Válido
TOTAL	308	100	
Válidos	301	98	100
No contestan	7	2	
¿Cada cuánto tiempo lee uno?			
Una semana	10	3	3
Dos semanas	17	5	6
Tres semanas	17	5	6
Un mes	121	39	40
Dos meses	75	24	25
Tres meses	30	10	10
Cuatro meses	11	4	4
Cinco meses	6	2	2
Seis meses	6	2	2
Siete meses	8	3	3

	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes Válidos
TOTAL	308	100	
Válidos	260	84	100
No contestan	48	16	
¿Qué título le gusto más?			
Como ganar amigos	90	29	35
El vendedor más grande del mundo	20	6	8
La magia de pensar en grande	17	5	6
El millonario instantáneo	17	5	6
Por favor se feliz	12	4	5
El alquimista	11	4	4
Los 7 hábitos de las personas eficaces	8	3	3
Otros	85	28	33



Pregunta 28:

	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes Válidos
TOTAL	325	100	
Válidos	318	98	
No contestan	7	2	
¿Suele escuchar cintas recomendadas por el sistema de apoyo?			
Si	303	93	95
No	15	5	5



Análisis realizado solo para aquellos individuos que escuchan cintas recomendadas por el sistema de apoyo:

	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes Válidos
TOTAL	303	100	
Válidos	299	99	100
No contestan	4	1	
¿Cada cuánto tiempo escucha una?			
Una semana	189	62	63
Dos semanas	25	8	8
Tres semanas	17	6	6
Un mes	15	5	5
Dos meses	2	1	1
Tres meses	2	1	1
Cuatro meses	1	0	0
Cinco meses			
Seis meses	1	0	0
Siete meses	1	0	0
Cada día	46	15	15

Pregunta 29:

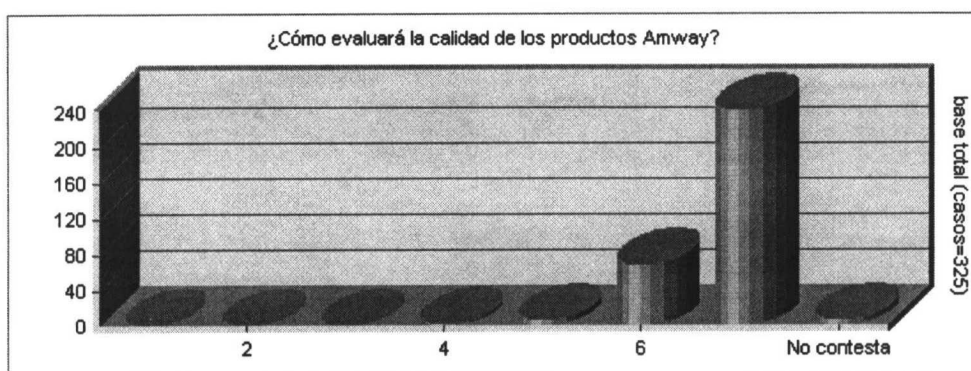
	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes Válidos
TOTAL	325	100	
Válidos	306	94	100
No contestan	19	6	
¿Cada cuánto tiempo acude a una reunión ofrecida por el sistema de apoyo?			
Una semana	100	31	33
Dos semanas	77	24	25
Tres semanas	7	2	2
Un mes	95	29	31
Dos meses	10	3	3
Tres meses	4	1	1
Cuatro meses	8	2	3
Cinco meses	3	1	1
Seis meses	2	1	1
Siete meses			

Pregunta 30:

	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes Válidos
TOTAL	325	100	
Válidos	317	98	100
No contestan	8	2	
¿Por qué cree que algunas personas han dicho que el MM es una secta?			
Porque alguien le engañó	28	9	9
Porque al principio se hizo mal	68	21	21
Porque no están informados	217	67	68
Por errores en la comunicación	61	19	19
Porque tienen envidia	8	2	2
No lo sé	16	5	5

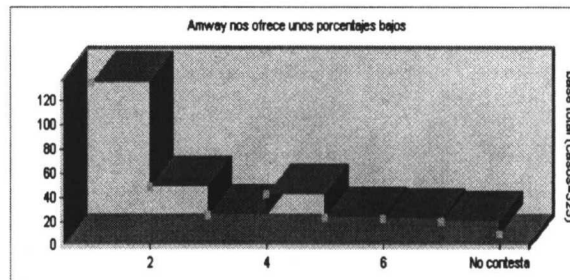
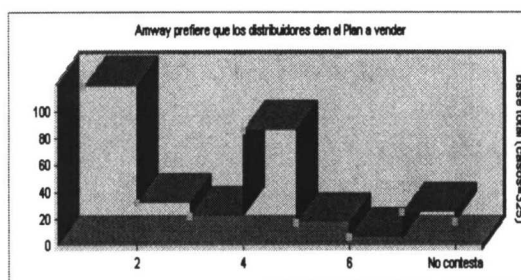
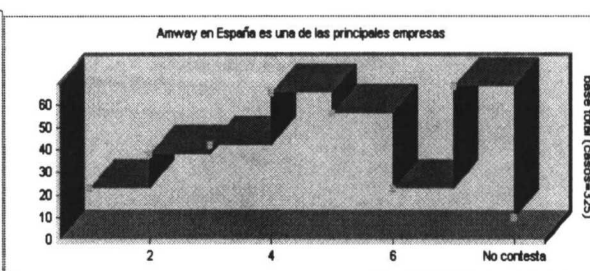
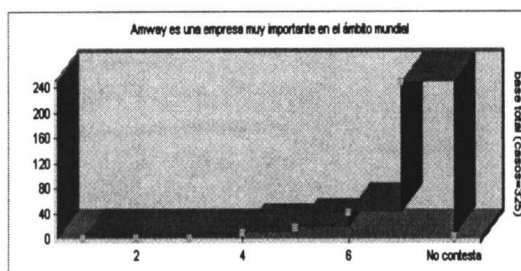
Pregunta 31:

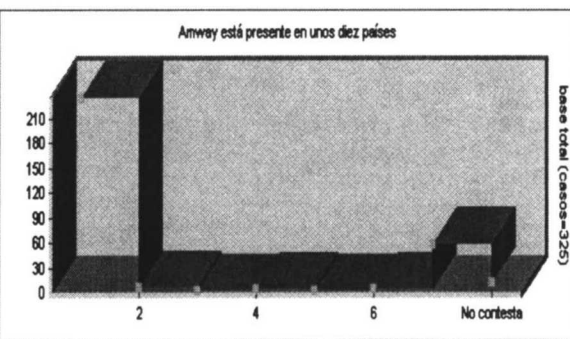
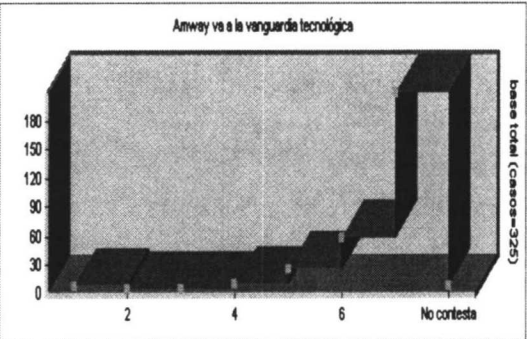
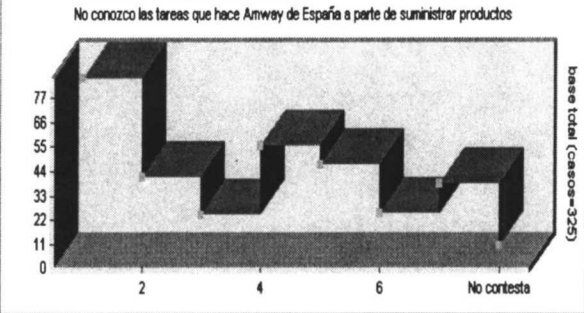
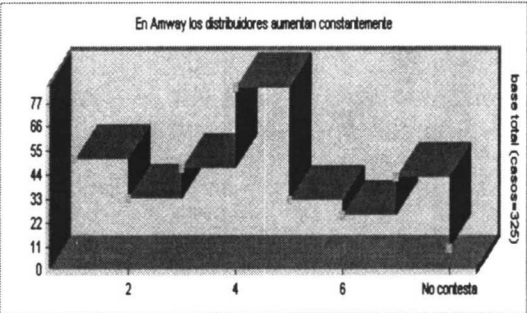
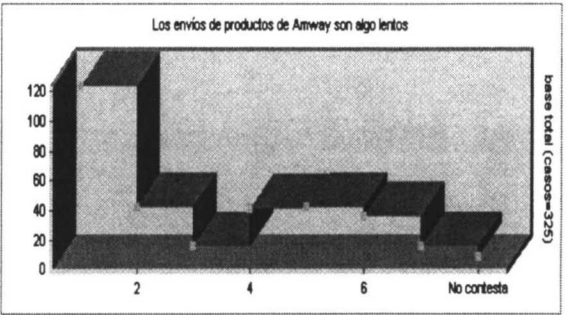
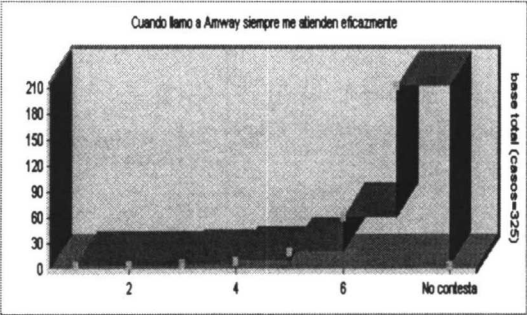
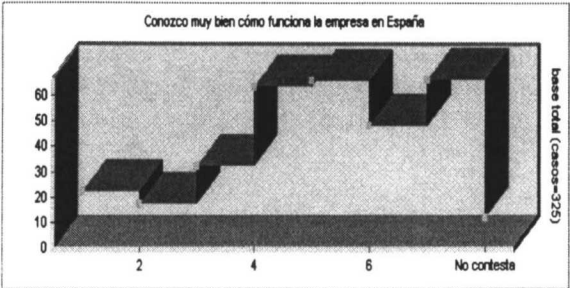
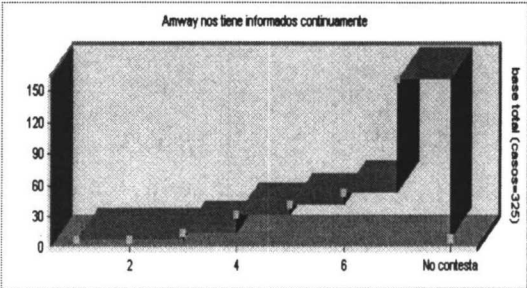
	Frecuencias	Porcentajes
TOTAL	325	100
Válidos	319	98
No contesta	6	2
¿Cómo evaluará la calidad de los productos Amway?		
Media	6.72	
Error típico de la media	0.03	
Moda	7	
Desviación Típica	0.53	
Mínimo	4	
Máximo	7	
Percentiles		
25	7	
50	7	
75	7	



Pregunta 32:

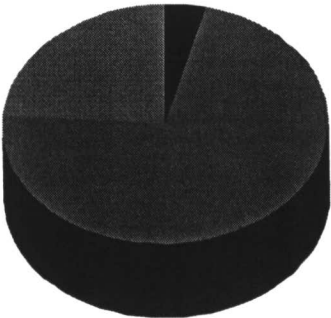
(1 TOTALMENTE EN DESACUERDO, 7 TOTALMENTE DE ACUERDO)





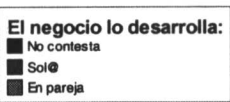
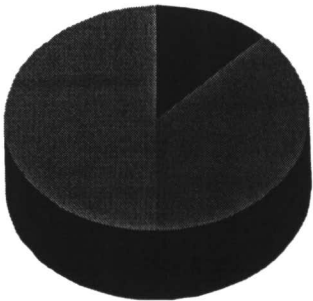
Pregunta 33:

	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes Válidos
TOTAL	325	100	
Válidos	312	96	
No contestan	13	4	
¿Cree que los precios son competitivos?			
Si	235	72	75
No	77	24	25



Pregunta 34:

	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes Válidos
TOTAL	325	100	
Válidos	285	88	100
No contestan	40	12	
El negocio lo desarrolla:			
Sol@	123	38	43
En pareja	162	50	57



Pregunta 35:

	Frecuencias	Porcentajes
TOTAL	325	100
Válidos	273	84
No contesta	52	16
¿Cuántas horas a la semana le dedica usted al negocio?		
Media	7.42	
Error típico de la media	0.54	
Moda	2	
Desviación Típica	8.94	
Mínimo	0	
Máximo	75	
Percentiles		
25	2	
50	5	
75	10	

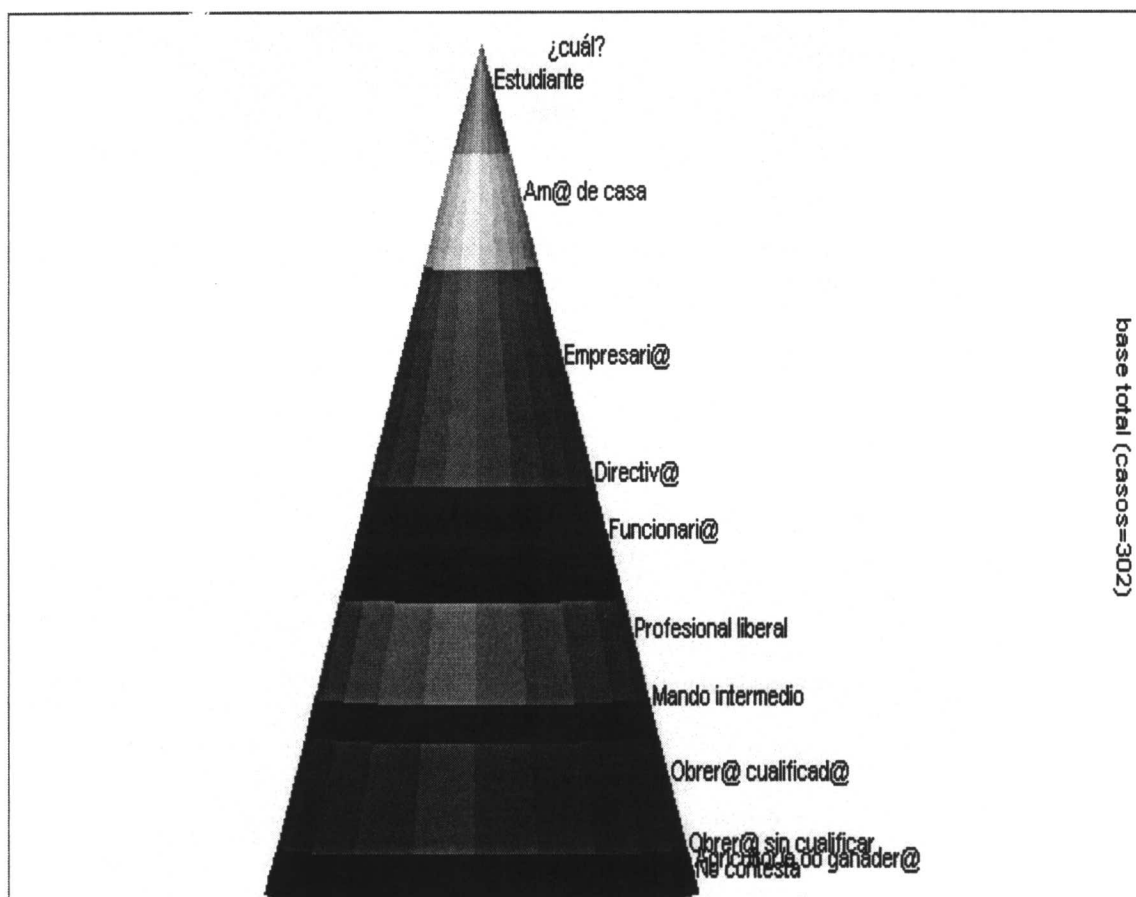
Pregunta 36:

	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes Válidos
TOTAL	325	100	
Válidos	317	97	
No contestan	8	3	
¿Tiene otra actividad profesional?			
Si	294	90	93
No	23	7	7



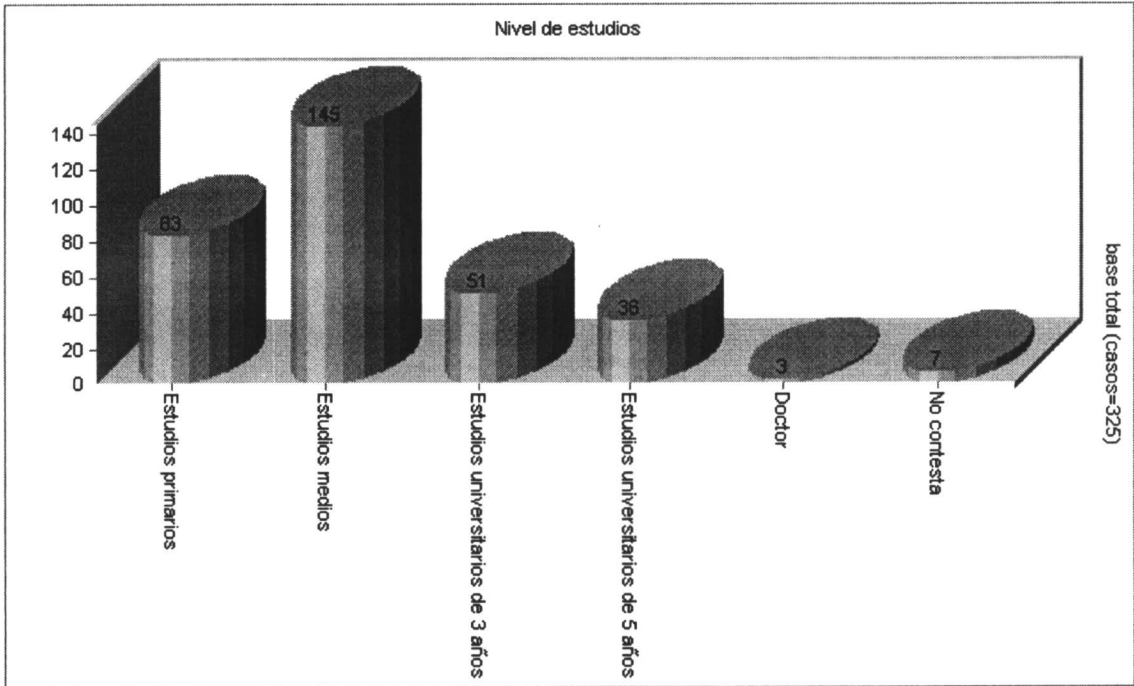
Pregunta realizada a aquellos individuos que tienen otra actividad profesional

	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes Válidos
TOTAL	294	100	
Válidos	292	99	100
No contesta	2	1	
Actividad profesional			
Estudiante	5	2	2
Am@ de casa	16	5	6
Empresari@	60	20	20
Directiv@	7	2	2
Funcionari@	41	14	14
Profesional liberal	50	17	17
Mando intermedio	21	7	7
Obrer@ cualificad@	71	24	24
Obrer@ sin cualificar	19	7	7
Agricultor/a o ganader@	2	1	1



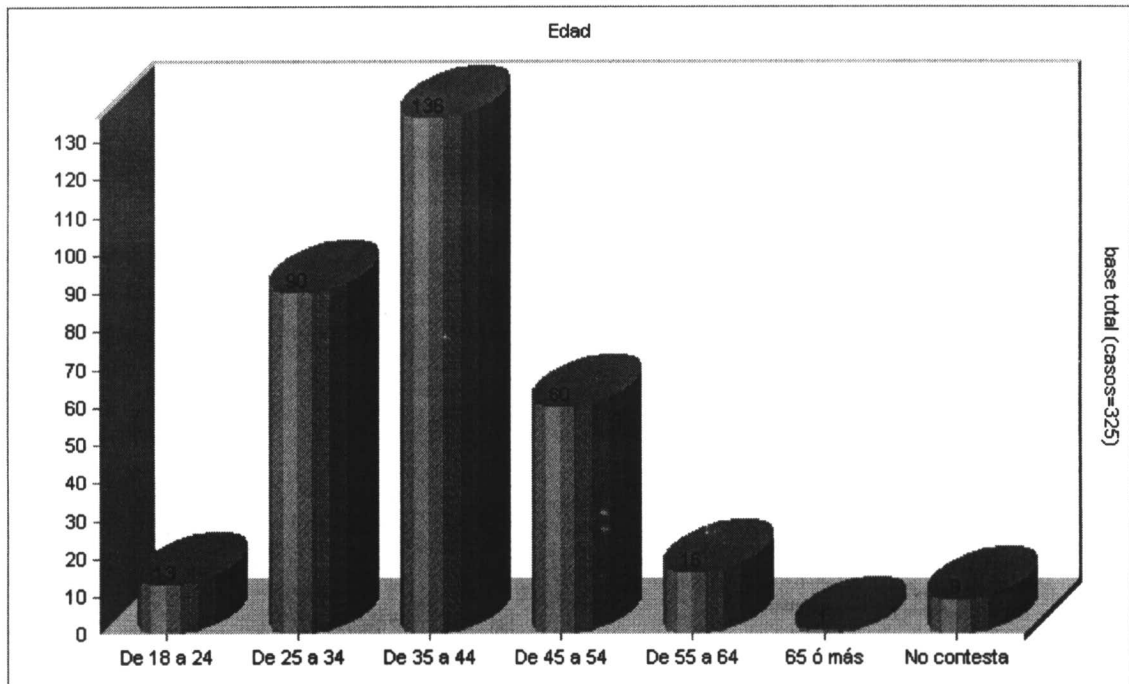
Pregunta 37:

	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes Válidos
TOTAL	325	100	
Válidos	318	98	100
No contesta	7	2	
Nivel de estudios			
Estudios primarios	83	25	26
Estudios medios	145	45	46
Estudios universitarios de 3 años	51	16	16
Estudios universitarios de 5 años	36	11	11
Doctor	3	1	1



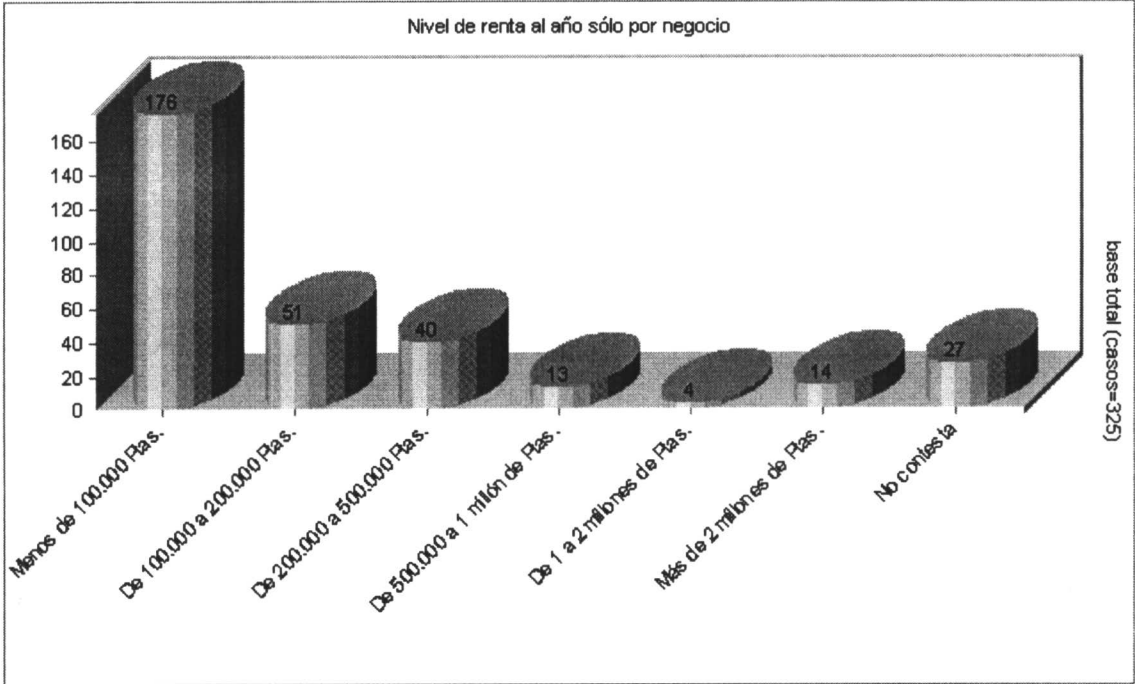
Pregunta 38:

	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes Válidos
TOTAL	325	100	
Válidos	316	97	100
No contesta	9	3	
Grupos de edad			
De 18 a 24	13	4	4
De 25 a 34	90	28	29
De 35 a 44	136	42	43
De 45 a 54	60	18	19
De 55 a 64	16	5	5
65 ó más	1	0	0



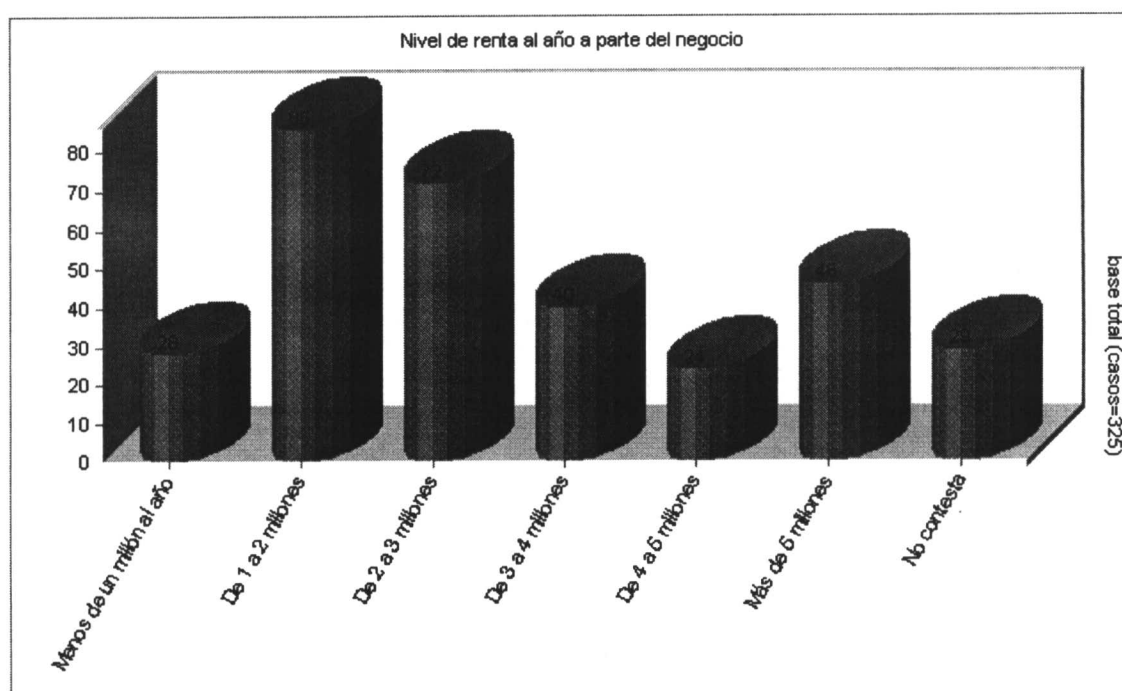
Pregunta 39:

	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes Válidos
TOTAL	325	100	
Válidos	298	92	100
No contesta	27	8	
Nivel de renta al año sólo por negocio			
Menos de 100.000 Ptas.	176	54	59
De 100.000 a 200.000 Ptas.	51	16	17
De 200.000 a 500.000 Ptas.	40	12	13
De 500.000 a 1 millón de Ptas.	13	4	4
De 1 a 2 millones de Ptas.	4	1	1
Más de 2 millones de Ptas.	14	4	5



Pregunta 40:

	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes Válidos
TOTAL	325	100	
Válidos	296	91	100
No contesta	29	9	
Nivel de renta al año a parte del negocio			
Menos de un millón al año	28	9	10
De 1 a 2 millones	86	27	29
De 2 a 3 millones	72	22	24
De 3 a 4 millones	40	12	14
De 4 a 5 millones	24	7	8
Más de 5 millones	46	14	15



	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes Válidos
TOTAL	325	100	
Válidos	166	51	100
No contesta	159	49	
Sexo			
Hombres	104	32	63
Mujeres	62	19	37

II. 3. RESULTADOS RESPECTO AL GRUPO 1 DE OBJETIVOS: CONTRASTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS FORMULADAS

En este apartado analizaremos los resultados de las contrastaciones de cada una de las hipótesis.

Hipótesis 1:

Hipótesis Teórica (T₁): Muchas personas no desean ser responsables de su propio negocio.

Hipótesis Básica (B₁): Si T₁ es cierta, entonces habrá muchas personas que desearan que su bienestar y sus problemas sean responsabilidad de otra persona o de una institución.

Hipótesis Básica (C₁): Si B₁ es cierta entonces habrá muchas personas que estarán de acuerdo conque el Estado sea responsable de su bienestar y resuelva sus problemas.

◆ Para contrastar la Hipótesis Básica B₁ tenemos en cuenta los siguientes resultados:

Resultados de fuentes externas:

En el Diario "El País" de 16 de octubre de 1988, aparecían datos en referencia a un estudio realizado por Sondages BVA en Francia y USA y por Demoscopia en España. Los datos eran los siguientes:

Se hizo un cuestionario con la siguiente pregunta:

◆ ¿Con cuál de estas dos frases está usted más de acuerdo?

1. El Estado es responsable de todos los ciudadanos y debe ocuparse de todas aquellas personas que tienen problemas.
2. Los ciudadanos son responsables de su propio bienestar y deben ser ellos mismos quienes se hagan cargo de la situación cuando tengan problemas.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

	España (1986)	Francia(1985)	EEUU(1985)
1	58%	44%	26%
2	25%	49%	74%
No sabe	17%	7%	0%

La investigación se volvió a repetir en 1988⁴⁴³, con los resultados:

	España (1988)
1	75%
2	23%
No sabe	02%

La última vez que se realizaron estas preguntas en la población española fueron en otoño de 1994, con los siguientes datos⁴⁴⁴:

	España (1994)
1	72%
2	21%
No sabe	07%

Según la opinión experta⁴⁴⁵ “se observa que el panorama es bastante estable en relación con los datos de 1988 en el que ya se fortalecía el polo estatista de la disyuntiva a medida que decrecía la indefinición”. Comentario

Se confirman B_1 y C_1

⁴⁴³ Los datos aparecían comparados en EL PAÍS, 16 de octubre de 1988.

⁴⁴⁴ EL PAÍS, 2 de octubre de 1994.

⁴⁴⁵ Wert, J. I. Presidente de Demoscopia. En e-mail del 16 de julio de 2001. Y en: Wert, J.I. “Entre dos siglos, Reflexiones sobre la democracia española”. Madrid, Edita Alianza Editorial, 1996.

Comentario Otro dato que afirma esto es que según el Instituto Nacional de Estadística, en su investigación sobre la población activa del primer trimestre de 2001, el total de la población ocupada de no asalariados era de un 20,51% y el de asalariados de un 79,49%, de los cuales el 20% son contratados por la Administración Pública.

Hipótesis 2:

Teniendo en cuenta que:

Hipótesis Teórica (T₂): Ciertos factores (culturales, educativos, económicos, etc.) condicionan a las personas para que no deseen ser responsables de su propio bienestar y de solucionar sus problemas.

Hipótesis Básica (B₂): Si T₂ es cierta, entonces el porcentaje de personas, de sociedades o países con diferentes características culturales, educativas, económicas, etc., que no deseen ser responsables de su propio bienestar y de la resolución de sus problemas, será diferente.

◆ Si realizamos los cruces pertinentes:

	TOTAL	P37						P40						
% Verticales		(A) Estudios primarios	(B) Estudios medios	(C) Estudios universitarios de 3 años	(D) Estudios universitarios de 5 años	(E) Doctor	(F) No contesta	(A) Menos de un millón al año	(B) De 1 a 2 millones	(C) De 2 a 3 millones	(D) De 3 a 4 millones	(E) De 4 a 5 millones	(F) Más de 5 millones	(G) No contesta
TOTAL	325	83	145	51	36	3	7	28	86	72	40	24	46	29
Facetas de su vida que han afectado al negocio														
P2	325	83	145	51	36	3	7	28	86	72	40	24	46	29
Cambiar la mentalidad	43	42	39	37	64 aBc	67	57	32	43	36	50	50	52 ac	38
En la familia	10	8 EF	13 EF	8 ef	6			4	13 af	11	13	4	4	14
En la economía	10	10 F	10 F	6 f	14 f	33		7	8	8	15	4	11	14
En mi conocimiento de los demás	17	13	14	22	31 ab	33	14		13 A	17 A	33 Abcg	21 a	22 A	14 a
En la autoestima	48	49 E	50 E	49 E	42 E		43 e	39	49	54 g	43	54	52	34
En la calidad de vida	10	6 ef	11 EF	14 EF	14 ef			4	5	8	15 ab	4	20 abce	21 abe
En mi optimismo	19	14 E	19 E	22 E	25 E		14	14	21	22	20	25	13	10
En tener más humildad	9	13	7	8	6	33	14	18 b	3	10	10	13	9	10
En la relaciones con los demás	37	42 f	34	35	44 f	33	14	32	36	39	33	42	46	28
En darme una oportunidad	23	16 E	26 aE	25 E	33 aE		14	21	28 c	17	30	17	24	24
En todo	25	29 D	26 D	33 D	6	33	14	43 bdef	23	32 f	20	17	17	24
En nada	0				3				1					
No contesta	1	1	1							1		4		

Sólo el 10% de los vendedores consideran como una de las tres facetas de su vida que más se han visto afectadas por el ejercicio del negocio de venta multinivel. Esta opinión es común entre los diferentes niveles de estudio de los encuestados (Es decir, no se aprecian diferencias significativas, al 90% de confianza, entre los diferentes niveles de estudio ni entre los diferentes niveles de ingresos).

Lo mismo que el anterior párrafo referido a la Calidad de Vida. Sin embargo, la proporción de quienes estiman que sí es una de las tres facetas que más se ha visto influida por el ejercicio del negocio es significativamente superior entre quienes ganan entre 3-4 millones: 5 puntos porcentuales superior, y entre quienes ganan más de 5 millones: 10 puntos porcentuales superior, es decir el doble.

Nota: Una o varias letras mayúsculas a continuación de una cifra significa que el valor de esa celda comparado con el de la celda que lleva en cabecera esa letra es significativamente diferente a un nivel de confianza de 99% (aplicando la “t” de student como contraste de diferencias de proporciones).

Una o varias letras minúsculas a continuación de una cifra significa que el valor de esa celda comparado con el de la/s celda/s que lleva en cabecera esa letra es significativamente diferente, estadísticamente, al 90% de confianza (t de student).

Por tanto, en el grupo investigado el “nivel cultural” no influye en su percepción de los cambios en el nivel de vida, pero si influye de forma considerable el “nivel económico” en su deseo de ser responsables de su propio bienestar (calidad de vida).

Respecto a la resolución de problemas:

	TOTAL	P37						P40						
% Verticales		(A) Estudios primarios	(B) Estudios medios	(C) Estudios universitarios de 3 años	(D) Estudios universitarios de 5 años	(E) Doctor	(F) No contesta	(A) Menos de un millón al año	(B) De 1 a 2 millones	(C) De 2 a 3 millones	(D) De 3 a 4 millones	(E) De 4 a 5 millones	(F) Más de 5 millones	(G) No contesta
TOTAL	325	83	145	51	36	3	7	28	86	72	40	24	46	29
Creo que no tengo habilidad para solucionar problemas														
P9_23	325	83	145	51	36	3	7	28	86	72	40	24	46	29
1	41	33	50 Ad	39	28	67	29	32	42	43	58 aG	38	37	28
2	18	14 E	13 E	24 E	28 E		57 abE	25	16	14	10	17	26 d	21
3	5	6 ef	3 ef	4	17 bEF			4	3	8 d		4	11 d	3
4	10	18 dEF	9 EF	8 ef	6			7	14 F	13 f	8	13	2	14
5	9	14 dEF	8 EF	6	3			14	6	10	8	4	9	14
6	9	6 ef	10 EF	12 EF	8			11	8	10	10	21 f	2	3
7	8	8 F	7 F	8 f	11 f	33		7	10 c	1	8	4	13 c	14
No contesta	1		1				14			1				3
Media	2,84	3,19 F	2,68 F	2,84 F	2,97 F	3,00	1,43	3,07	2,92	2,63	2,58	3,08	2,78	3,21
Máximo	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	2,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00
Mínimo		1,00		1,00	1,00	1,00		1,00	1,00		1,00	1,00	1,00	
Desviación	2,09	2,01	2,11	2,10	2,02	2,83	0,73	2,07	2,15	1,86	2,17	2,12	2,08	2,19
Varianza	4,35	4,06	4,47	4,41	4,08	8,00	0,53	4,28	4,61	3,46	4,69	4,49	4,34	4,78
Coef. de variación	73,34	63,10	78,99	73,83	67,98	94,28	50,99	67,36	73,56	70,83	84,14	68,75	74,90	68,21
Inter. de confianza media	±0,23	±0,43	±0,34	±0,58	±0,66	±3,20	±0,54	±0,77	±0,45	±0,43	±0,67	±0,85	±0,60	±0,80

No se aprecian diferencias significativas (al 90% de confianza) entre los diferentes niveles de estudio, ni entre los diferentes niveles de ingreso respecto al grado de acuerdo sobre la percepción que los vendedores tienen de su habilidad para resolver problemas.

Se confirma parcialmente B-2

Hipótesis 3:

Hipótesis Teórica (T₃): De T₀₁ se deduce que los distribuidores de Marketing Multinivel se caracterizarán por desear no tener dependencia de nadie, siendo así responsables de sí mismos y desear que las personas que dependan de ellos obtengan buenos resultados.

Hipótesis Básica (B₃): Si T₃ es cierta entonces cuando se les pida señalar como principal expectativa de su negocio entre un grupo de ítems los siguientes:

- No dar cuentas a nadie
- Ayudar a muchas personas a triunfar

Se obtendrán frecuencias superiores al azar y en cualquier caso (en España) por encima del 25%.

◆ Las principales motivaciones-expectativas con respecto al negocio de Marketing Multinivel son:

- libertad económica 75 %
- calidad de vida familiar 67%
- Ayudar a muchas personas 51%
- Tiempo para disfrutar 31%
- Aprender como persona 30%
- No dar cuentas a nadie 4%

La independencia (libertad económica + no dar cuentas a nadie) es la principal motivación para el 9% de las personas que se dedican a este negocio.

Además:

- Un 41% de los entrevistados considera muy importante el “espíritu emprendedor” para ser una persona de éxito.
- Un 23% considera que practicar el negocio la ha dado una oportunidad en la vida, un 98% considera que realizar el negocio provoca una mejora personal, un 86% considera que provoca una mejora económica y otro 23% que le satisface.
- Para un 33% de los encuestados no tiene interés crear un negocio tradicional.
- El 92% considera que “en esta vida todo es posible” y un 33% suele perseguir sus sueños.
- El 41% considera que tiene habilidad para solucionar problemas.
- Al 66% no le importa pagar el precio por lo que quiere.

- El 37% cree que el motivo mejor para entrar en el negocio es “el cambio en el estilo de vida”.
- Para el 63% de la muestra la necesidad a cubrir con la vida profesional es la de autorrealización, para un 55% la de seguridad y un 42% valoran las de autoestima y logro.
- Un 14% de la muestra se engloba en funcionario al ser preguntado por otra actividad profesional.

El análisis de estos datos nos hacen inferir que para este segmento de personas la libertad profesional, la satisfacción en el trabajo, la autorrealización, el alcanzar propósitos y la fijación de objetivos son valores importantes, que no están en consonancia con los típicos de las personas que no quieren asumir responsabilidades^{Comentario}.

Se confirma B-3

^{Comentario} Podemos observar como estos datos difieren de los resultados globales de la primera Hipótesis, por lo que parece que el grupo de Distribuidores de Multinivel tiene una Tipología diferente al grupo mayoritario.

Hipótesis 4:

Hipótesis Teórica (T₄): Admitidas T₀₄ y T₀₅ podemos formular T₄ así: Los distribuidores que al cabo de tres años no hayan logrado que sus ingresos en Marketing Multinivel superen el 5% de sus otros ingresos, abandonaran el Marketing Multinivel.

Hipótesis Básica (B₄): Si T₀₄, T₀₅ y T₄ son ciertas, entonces más del 80% de los Distribuidores que están actualmente en Marketing Multinivel desde hace cuatro años o más, tendrán unos ingresos superiores al 5% de su remuneración principal.

◆ El porcentaje medio que suponen los ingresos por Marketing Multinivel respecto de otros ingresos es del 13,3, con una desviación del 48,1. Sólo el 48 % obtiene ingresos superiores al 5% de lo ingresado por la actividad principal (no Marketing Multinivel).

Se realiza una tabla de contingencia para contrastar la independencia entre ambos niveles de ingresos, los debidos al negocio y los debidos a la actividad principal, sólo en aquellos individuos que más de 3 años en el negocio. Realizamos el análisis mediante el estadístico J_i^2 , no encontramos ninguna asociación entre ambas variables, el test de tendencia lineal tampoco muestra una asociación creciente, por que no se puede concluir nada.

No se confirma B-4

Hipótesis 5:

Hipótesis Teórica (T_5): De T_{03} podemos formular T_5 : Los mensajes reiterados que reciben los Distribuidores, a través de cintas, seminarios, *opens* y convenciones, incluyen (explícita o implícitamente) la propuesta de continuar en el negocio y por ello tenderán a permanecer en el Marketing Multinivel un tiempo mayor que el que permanecerían sin este “Sistema de apoyo”.

Hipótesis Básica (B_5): Si T_{03} y T_5 son ciertas entonces se podrán encontrar Distribuidores que, a pesar de presentar signos claros de frustración, continúan en el Marketing Multinivel.

Hipótesis Básica (C_5): Si B_5 es cierta, entonces Distribuidores que presentan signos inequívocos de frustración a través de sus respuestas, aún permanecerán en Marketing Multinivel.

◆ El 94 % de los distribuidores presentan signos inequívocos de frustración y, merced al efecto de las cintas, opens, etc., aún siguen en la organización.

Se confirma C-5

Hipótesis 6:

Hipótesis Teórica (T_6): Los profesionales independientes así como personas que realizan tareas que implican toma de decisiones con plena responsabilidad y que se asocian a remuneraciones iguales o superiores a cuatro millones no se verán atraídos por el Marketing Multinivel.

Hipótesis Básica (B_6): Si T_6 es cierta, entonces ocurrirá que ningún Distribuidor de Marketing Multinivel tendrá ingresos superiores a cuatro millones anuales.

◆ El 21 % tienen ingresos superiores a 4 millones, luego no se puede aceptar la hipótesis. Ni tan siquiera subiendo el nivel a los 5 millones (14%). Por ocupación, tampoco, pues de los 70 que ganan más de 4 millones: 10 tienen profesión liberal; 6 son directivos; 25 son empresarios.

No se confirma B-6

Generalización Empírica

E_1 :

La correlación entre horas semanales dedicadas al negocio Marketing Multinivel y los resultados económicos es de 0,11 Muy baja. La regresión simple: $P39=235836,9+1843 \times P35$; $F=3,67$; significación: 0,05.

Si hacemos la correlación de Pearson, tenemos los siguientes datos:

Estadísticos descriptivos

	Media	Desviación típica	N
¿Cuántas horas a la semana le dedica usted al negocio?	22,23	34,97	325
Nivel de renta al año sólo por negocio	1,70	1,37	325

En principio, el dato no nos parece muy relevante debido a que hemos obtenido una desviación de 35, sobre una media de 22.

Correlaciones

		¿Cuántas horas a la semana le dedica usted al negocio?	Nivel de renta al año sólo por negocio
¿Cuántas horas a la semana le dedica usted al negocio?	Correlación de Pearson	1,000	-,044
	Sig. (bilateral)		,434
	N	325	325
Nivel de renta al año sólo por negocio	Correlación de Pearson	-,044	1,000
	Sig. (bilateral)	,434	
	N	325	325

Como podemos observar son casi independientes una de la otra, ya que el dato que obtenemos (-0,044) es muy cercano a cero; esta muy lejos del 1 que nos indicaría una dependencia perfecta directa o de -1 que, igualmente sería una dependencia perfecta, pero en este caso, inversa.

E₂:

Tipología de Distribuidores de Marketing Multinivel.

		Ward Method														
		1,00			2,00			3,00			4,00			5,00		
		ecuent	% fila	% col.	ecuent	% fila	% col.	ecuent	% fila	% col.	ecuent	% fila	% col.	ecuent	% fila	% col.
¿Tiene otra profesión profesional? ¿cuál?	No contesta				8	00,0%	17,8%									
	Si	62	21,1%	00,0%	37	12,6%	82,2%	68	23,1%	00,0%	55	18,7%	00,0%	72	24,5%	00,0%
	No contesta				10	00,0%	22,2%									
	Estudiante	1	20,0%	1,6%	4	30,0%	8,9%									
	Am@ de casa	6	37,5%	9,7%	9	56,3%	20,0%				1	6,3%	1,8%			
	Empresari@	19	31,7%	30,6%	18	30,0%	40,0%	4	6,7%	5,9%	19	31,7%	34,5%			
	Directiv@	1	14,3%	1,6%				1	14,3%	1,5%	5	71,4%	9,1%			
	Funcionari@	17	41,5%	27,4%	2	4,9%	4,4%	6	14,6%	8,8%	8	19,5%	14,5%	8	19,5%	11,1%
	Profesional libe	11	22,0%	17,7%	1	2,0%	2,2%	15	30,0%	22,1%	8	16,0%	14,5%	15	30,0%	20,8%
	Mando interme	6	28,6%	9,7%				6	28,6%	8,8%	5	23,8%	9,1%	4	19,0%	5,6%
	Obrer@ cualific	1	1,4%	1,6%	1	1,4%	2,2%	30	42,3%	44,1%	8	11,3%	14,5%	31	43,7%	43,1%
	Obrer@ sin cu							5	26,3%	7,4%				14	73,7%	19,4%
	Agricultor/a oo							1	50,0%	1,5%	1	50,0%	1,8%			
Nivel de estu	No contesta				7	00,0%	15,6%									
	Estudios prima	8	10,4%	12,9%	16	20,8%	35,6%	5	6,5%	7,4%	5	6,5%	9,1%	43	55,8%	59,7%
	Estudios medic	38	28,4%	61,3%	20	14,9%	44,4%	31	23,1%	45,6%	19	14,2%	34,5%	26	19,4%	36,1%
	Estudios unive de 3 años	12	26,1%	19,4%	2	4,3%	4,4%	19	41,3%	27,9%	11	23,9%	20,0%	2	4,3%	2,8%
	Estudios unive de 5 años	3	8,6%	4,8%				13	37,1%	19,1%	18	51,4%	32,7%	1	2,9%	1,4%
	Doctor	1	33,3%	1,6%							2	56,7%	3,6%			
Edad	No contesta				8	00,0%	17,8%									
	De 18 a 24				5	38,5%	11,1%	8	51,5%	11,8%						
	De 25 a 34	3	3,6%	4,8%	16	19,0%	35,6%	45	53,6%	56,2%	14	16,7%	25,5%	6	7,1%	8,3%
	De 35 a 44	39	30,5%	62,9%	13	10,2%	28,9%	14	10,9%	20,6%	20	15,6%	36,4%	42	32,8%	58,3%
	De 45 a 54	13	23,6%	21,0%	3	5,5%	6,7%	1	1,8%	1,5%	15	27,3%	27,3%	23	41,8%	31,9%
	De 55 a 64	7	50,0%	11,3%							6	42,9%	10,9%	1	7,1%	1,4%
Nivel de rent sólo por neg	No contesta				13	54,2%	28,9%	1	4,2%	1,5%	4	16,7%	7,3%	6	25,0%	8,3%
	Menos de 100. Ptas.				30	17,6%	66,7%	48	28,2%	70,6%	39	22,9%	70,9%	53	31,2%	73,6%
	De 100.000 a 2 Ptas.	12	25,5%	19,4%	2	4,3%	4,4%	12	25,5%	17,6%	9	19,1%	16,4%	12	25,5%	16,7%
	De 200.000 a 5 Ptas.	31	79,5%	50,0%				4	10,3%	5,9%	3	7,7%	5,5%	1	2,6%	1,4%
	De 500.000 a 1 Ptas.	10	33,3%	16,1%				2	16,7%	2,9%						
	De 1 a 2 millon Ptas.	2	56,7%	3,2%				1	33,3%	1,5%						
	Más de 2 millon Ptas.	7	00,0%	11,3%												
Nivel de rent a parte del n	No contesta	2	9,5%	3,2%	11	52,4%	24,4%	2	9,5%	2,9%				6	28,6%	8,3%
	Menos de un m año	2	9,5%	3,2%	5	23,8%	11,1%	6	28,6%	8,8%				8	38,1%	11,1%
	De 1 a 2 millon	11	13,4%	17,7%	13	15,9%	28,9%	33	40,2%	48,5%				25	30,5%	34,7%
	De 2 a 3 millon	15	21,4%	24,2%	8	11,4%	17,8%	22	31,4%	32,4%	2	2,9%	3,6%	23	32,9%	31,9%
	De 3 a 4 millon	14	36,8%	22,6%	6	15,8%	13,3%	5	13,2%	7,4%	5	13,2%	9,1%	8	21,1%	11,1%
	De 4 a 5 millon	8	33,3%	12,9%	2	8,3%	4,4%				12	50,0%	21,8%	2	8,3%	2,8%
	Más de 5 millon	10	21,7%	16,1%							36	78,3%	65,5%			
Sexo	No contesta	25	16,7%	40,3%	28	18,7%	62,2%	31	20,7%	45,6%	32	21,3%	58,2%	34	22,7%	47,2%
	Hombre	22	23,7%	35,5%	7	7,5%	15,6%	23	24,7%	33,8%	19	20,4%	34,5%	22	23,7%	30,6%
	Mujer	15	25,4%	24,2%	10	16,9%	22,2%	14	23,7%	20,6%	4	6,8%	7,3%	16	27,1%	22,2%

II. 4. RESULTADOS RESPECTO AL GRUPO 2 DE OBJETIVOS: CONTRASTACIÓN DE ALGUNOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE LA D.S.A. DE 1997

Debemos tener en cuenta la ficha técnica que se hizo en el estudio de Wirthlin Worldwide, cuyo tamaño para los distribuidores era:

Grupo	Muestra	Margen de error
Distribuidores activos	n = 400	+ 4,9 %

Mientras que en nuestro estudio los datos son:

Grupo	Muestra	Margen de error
Distribuidores activos	n = 325	+ 4,5 %

B.I Los distribuidores activos son conscientes de las impresiones negativas que despierta en la gente la venta directa, a pesar de que la mayoría argumenta que estas actitudes no son justificadas, o están basadas en información incorrecta.

◆ Preguntamos a los distribuidores acerca de por qué pensaban que la gente tiene la impresión negativa concreta de que el Marketing Multinivel es una “secta”; y obtuvimos que un 86% consideraban que las personas estaban o bien desinformadas o habían existido errores en la comunicación (información incorrecta). Es interesante considerar que el ítem siguiente era “por que al principio se hizo mal”, lo que indica que hay un cambio de actitud en la mentalidad del distribuidor y una asunción de errores, ya que el 65% de los encuestados lleva 7 ó más años en el negocio. Por tanto, en lo que a nuestra contrastación se refiere, parece que los distribuidores españoles tienen una opinión muy semejante a la de los distribuidores de la investigación de la D.S.A.

B.II Los distribuidores activos tienen actitudes generalmente positivas hacia la venta directa. Esto puede deberse a aspectos como la oportunidad de un ingreso ilimitado, la flexibilidad del trabajo, y los beneficios de ser su propio jefe.

◈ Un 82% considera que el Multinivel es un “negocio muy rentable”, un 25% ve el “crecimiento económico” como el principal motivo para ejercer el negocio, un 25% contesto que la “adquisición de riqueza” es muy importante en el negocio, un 75% valoraba la “libertad económica” como la principal expectativa, mientras que un 1% el “ingreso ilimitado”. Respecto a la “flexibilidad del trabajo” tenemos en cuenta que el 9% ve como ventaja que es “compatible con otra actividad” y el 31% valora que “ofrece tiempo para disfrutar”. El 4% considera una expectativa importante del negocio “no dar cuentas a nadie”. Por todo esto parece haber una divergencia importante en nuestra investigación, ya que para los distribuidores españoles de multinivel “el ingreso” y “la libertad económica” es muy importante pero no es esto lo mismo que el ingreso ilimitado; respecto a la “flexibilidad en el trabajo” lo que se valora es el “tiempo libre” que ofrece y no se le da demasiada importancia a “ser su propio jefe”.

B.III Una palabra negativa que se usó frecuentemente en relación con la venta directa fue “culto” o “secta”. La gente que ha asistido a reuniones de reclutamiento o de venta fueron en los que más surgió esta idea.

◈ Hemos observado que un 98% de los distribuidores asume que se les ha tildado de “secta”(P_30). Del análisis de los discursos de las reuniones por parte de los expertos, estos opinan, en general, que el contenido de las comunicaciones puede ser considerado sectario. Los motivos que se aducen son los siguientes: compartes rituales (reuniones) periódicos y frecuentes; promueven la dependencia más que profesional de los *up-lines*; estar dentro significa ser “especial”; hay una división entre las personas que están fuera y las que están dentro; se tiende a estar rodeado de “gente de dentro”; se vende el negocio como una “misión”; tiene un procedimiento similar: captar personas, fe en el sistema, compromiso personal y económico para que funcione; promueven una vida exclusivamente dedicada al negocio y parecen discriminar a las personas que no realizan el negocio. Uno de los expertos consideraba que no tenía connotaciones sectarias en tanto que no tenía un fin religioso o ideológico, aunque el contenido era manipulador y coercitivo.

B.IV Antiguos distribuidores afirman que la compañía /X/ organizaba muchas reuniones que eran como reuniones religiosas.

◆ El 30% de los expertos que han colaborado con la investigación sí consideran que las reuniones tienen connotaciones religiosas ya que piden fe y confianza ciega (elementos trascendentales asociados al mundo laboral); los distribuidores ayudan a los demás a mejorar sus vidas (mejorar el mundo es muy parecido a religión); se habla de la importancia de la fe en Dios. Mientras, para el 70% lo que se dice en las reuniones no tiene connotaciones religiosas: se usan palabras como fe, creencias, etc., pero sólo se hace referencia al individuo.

En referencia al cuestionario, el 0% de los encuestados consideran la religiosidad como un elemento importante para el éxito en el negocio.

Por los datos obtenidos podemos decir que las reuniones del negocio del multinivel no se pueden considerar como reuniones con connotaciones religiosas.

B.V Antiguos distribuidores afirman mayoritariamente: “seguramente no se verán doctores y abogados allí, sólo un montón de gente de clase media tratando de avanzar y sacar ventaja”.

◆ En los resultados de nuestra investigación encontramos que un 17% de los encuestados son profesionales liberales. Con respecto al nivel de estudios un 11% han cursado licenciaturas y un 1% tiene grado de doctor. Frente a estos datos, un 71% tiene estudios primarios y medios. Por estos resultados se puede apreciar que la mayoría de los distribuidores activos de este negocio no tienen un alto nivel de estudios, aunque destacamos que una de las ventajas fundamentales que ofrece el mismo es la innecesaria formación previa.

B.VI Los distribuidores sugieren las siguientes como ventajas para los clientes de venta directa:

- Productos originales
- Buenos precios / precios al por mayor

◆ Los distribuidores de Marketing Multinivel encuestados consideran en un 2% que harían falta mejoras respecto a los productos, un 1% cambiar los envases, y un 7% demanda más variedad, por lo que parece que la mayoría considera que los productos son adecuados.

Respecto a los precios, los encuestados piensan en un 23% que sería conveniente bajarlos, y cuando se les cuestionó directamente acerca de si consideraban los precios competitivos, la mayoría (72%) considera que si, frente al 24% que no. Con lo que podemos observar que esta la respuesta (23%-24%) en concordancia. El número de distribuidores que consideran el precio

elevado nos parece lo suficientemente importante como para que la marca hiciese alguna consideración.

Por tanto, respecto al primer criterio: “Productos originales” si hay concordancia pero no respecto al segundo “Buenos precios / precios al por mayor”.

B.VII El cliente considera que los productos ofrecidos por venta directa cuestan al menos lo mismo, o incluso más, que los productos que se obtienen a través de otros canales de venta. Aunque los productos no son considerados baratos, en muchos casos, se considera que son de muy buena calidad y que valen lo que cuestan. Especialmente cuando se consideran los productos de compañías reconocidas, los clientes sienten que los productos son de muy buena calidad y que las compañías no habrían permanecido en el mercado si no ofrecieran buenos productos. También, como muchos productos de limpieza vienen en forma concentrada, algunos clientes creen que vale la pena pagar por ellos.

◆ En nuestro estudio contrastamos la opinión de los distribuidores respecto a este criterio, y aunque en el punto B.VI se analizaba esta cuestión, se optó por hacer una pregunta directa de “evaluación de la calidad de los productos” en una escala subjetiva del 1 al 7, siendo 7 el valor máximo. Cabe destacar que todas las respuestas se encajaban por encima del 3, por lo que se verifica que los distribuidores “creen” en los productos, destacándose que el 21% hacía una valoración de 6 y un 74% de 7, datos representativos.

B.VIII Los distribuidores tienen las siguientes impresiones con respecto a las ventajas ofrecidas por la industria.

- Ingreso ilimitado
- Ingreso residual a través de la línea de auspicio descendente
- Requerimientos flexibles de tiempo
- Posibilidad de comenzar part-time, mantener otro trabajo
- Posibilidad de ser nuestro propio jefe / independencia
- Cambiar la vida de los clientes
- Premios y viajes
- Satisfacción personal
- Beneficios inmediatos
- No hay superiores
- Potencial para crecimiento personal

- Motivación y asistencia de la línea de auspicio ascendente
- Amistad

◆ Respecto a las ventajas que los distribuidores consideran que tiene el negocio, nosotros hemos obtenido, y en referencia a la investigación con la que venimos contrastando los resultados los siguientes datos:

- Ingreso ilimitado (1%)
- Ingreso residual a través de la línea de auspicio descendente (89%)
- Requerimientos flexibles de tiempo (9%)
- Posibilidad de comenzar part-time, mantener otro trabajo (9%)
- Posibilidad de ser nuestro propio jefe / independencia (3%)
- Cambiar la vida de los clientes (37%)
- Premios y viajes (90%)
- Satisfacción personal (98%)
- Beneficios inmediatos (10%)
- No hay superiores (91%)
- Potencial para crecimiento personal (78%)
- Motivación y asistencia de la línea de auspicio ascendente (70%)
- Amistad (11%)

En conclusión, destacan como ventajas del negocio: la satisfacción personal, la independencia, los premios y los ingresos residuales.

B.IX Las desventajas de la venta directa, según los distribuidores activos, incluyen:

- Necesidad de tener disciplina personal / ser organizado con los horarios
- Representar compañías o productos desconocidos
- Trabajo duro
- Falta de colaboración de la línea de auspicio ascendente u oficina personal
- Rechazo del público
- Efecto pirámide

◆ En lo que respecta a nuestra investigación, hemos obtenido los siguientes datos:

- Necesidad de tener disciplina personal / ser organizado con los horarios (En nuestro cuestionario introducimos “la disciplina” en dos preguntas diversas para luego cruzar las respuestas: en la primera el 42% considera que la disciplina es importante para tener éxito y luego les pedíamos que auto

valorasen su nivel de disciplina. Los resultados a esta segunda pregunta salieron muy dispersos ya que se posicionaban a lo largo de toda la escala: 1=5%, 2=4%, 3=15%, 4=22%, 5=16%, 6=19% y 7=18%.

Al no existir una pregunta que directamente abordara esa problemática, necesitábamos comprobar de la gente que contesto que era necesario ser disciplinado para tener éxito, cómo luego se posicionaban en la P9_24; por que parece lógico que si el número de personas que ha dicho que es necesario ser disciplinado luego no se considera, pues para ellos si que será una desventaja el ser disciplinado, por que, además, lo ven como algo importante.

Para resolver el problema se ha creado una nueva variable con código 1 para los que contestan P7=disciplina y código = para quienes no contestan disciplina en esa pregunta. Así podemos comparar la puntuación media que dan en la P9_24.

	TOTAL	P7DISCIPLINA				
% Verticales		(A) Casos válidos	(B) NS/ NC	Media	Desviación	Casos
TOTAL	325	137	188			137
Soy una persona disciplinada						
P9_24	325	137	188			137
1	5	7	3			7
2	4	7 b	2			7
3	15	15	15			15
4	22	23	22			23
5	16	15	16			15
6	19	16	22			16
7	18	17	18			17
No contesta	2	1	2			1
Casos	325	137	188			
Suma	1506,00	605,00	901,00			
Media	4,63	4,42	4,79 a			
Máximo	7,00	7,00	7,00			
Mínimo						
Desviación	1,76	1,85	1,68			
Varianza	3,11	3,43	2,81			
Coef. de variación	38,03	41,91	35,00			
Inter. de confianza media	±0,19	±0,31	±0,24			

En los resultados es paradójico que quienes no consideran importante la disciplina en el negocio consideran que son más disciplinados (media 4,79) que quienes sí consideran que es importante(media 4,42). Esta diferencia de medias es significativa al 90% de nivel de confianza (t de student).

Sin embargo, al comparar con el grupo general (todos los que contestan a la P7), la menor media que obtienen los de código 1 en P7, no es significativa estadísticamente.

Posteriormente, para ver la relación entre nivel de ingresos y determinadas respuestas a P9 se ha realizado una correlación de Pearson entre cada una de ellas con la P39 (considerada esta como métrica cuyos valores son las marcas de clase –punto medio del intervalo-). La prueba de significación

del coeficiente es la bilateral = que el coeficiente resultante puede ser mayor o menor que el establecido como hipótesis nula).

Coefficiente correlación Pearson \$P39_1 - P9_2

Correlación de Pearson

Coefficiente correlac

\$P39_1-P9_2

Coefficiente

-0,11

G.L.

296

Valor t

-1,98

Significación

0,045649

Casos

298

Coefficiente correlación Pearson \$P39_1 - P9_20

Correlación de Pearson (1)

Coefficiente correlac

\$P39_1-P9_20

Coefficiente

-0,13

G.L.

296

Valor t

-2,20

Significación

0,027299

Casos

298

Coefficiente correlación Pearson \$P39_1 - P9_21

Correlación de Pearson (2)

Coefficiente correlac

\$P39_1-P9_21

Coefficiente

-0,18

G.L.

296

Valor t

-3,20

Significación

0,001696

Casos

298

Coefficiente correlación Pearson \$P39_1 - P9_25

Correlación de Pearson (3)

Coefficiente correlac

\$P39_1-P9_25

Coefficiente

-0,11

G.L.

296

Valor t

-1,87

Significación

0,059413

Casos

298

Coefficiente correlación Pearson \$P39_1 - P9_26

Correlación de Pearson (4)

Coefficiente correlac

\$P39_1-P9_26

Coefficiente

-0,01

G.L.

296

Valor t

-0,11

Significación
0,909478
Casos
298

Por todos estos datos, concluimos diciendo que para los distribuidores independientes de Marketing Multinivel la “disciplina” no parece ser una desventaja de este tipo de negocio).

- Representar compañías o productos desconocidos (69%)
- Trabajo duro (Para esta propuesta el 36% estaba de acuerdo en distintos grados)
- Falta de colaboración de la línea de auspicio ascendente u oficina personal (El 74% de los encuestados consideran que la línea de auspicio les mantiene lo suficientemente informados, y un 84% considera que nunca han hecho algo promovido por su *up-line* que no quisieran hacer. Por lo tanto no parece que entre los distribuidores de Multinivel haya la misma percepción)
- Rechazo del público (El 38% considera que lo peor del negocio son “los negativos que te dan” y un 48% “enfrentarse a gente que te considera un estafador”. Por estos datos, si se aprecia que existe esta inquietud entre los distribuidores de Marketing Multinivel)
- Efecto pirámide (Aproximadamente la mitad de los encuestados considera que es un inconveniente el encontrar personas que consideran que el multinivel es una estafa, es decir, una pirámide)

B.X Mientras que el “trabajo duro” es visto como una desventaja para muchos distribuidores, aquellos que son más exitosos están de acuerdo en que es esencial. El trabajo duro, en lugar de alta presión, parece ser la razón del éxito de muchos distribuidores. Hay consenso en la idea de que cuanto más duro se trabaje, mayores beneficios se recibirán, pero un distribuidor exitoso cambió esta idea por considerar que es el “trabajo inteligente” el que trae los mayores beneficios. Los revendedores exitosos han aprendido a focalizar sus esfuerzos en las áreas que les brindan mayor provecho.

◆ Queremos conocer si el trabajo duro se ve reflejado en la renta del individuo que es lo que nos hace conocer el éxito del distribuidor. Valorando el grado de acuerdo reflejado en el ítem ‘El negocio del Multinivel es un trabajo muy duro si quieres tener éxito’ en una escala de 1 a 7 podemos conocer si a medida que aumenta el nivel de renta percibido por el negocio la media

de la valoración anteriormente expuesta puede considerarse distinta. Para encontrar diferencias estadísticamente significativas realizaremos un ANOVA de una vía. Tras realizar dicha prueba no se encontraron diferencias estadísticamente significativas siendo el valor del estadístico $F=1.67$.

Consideramos ahora el ítem de la variable P9_25 que muestra el grado de acuerdo/desacuerdo en 'Pienso que no utilizo bien mis recursos'. Analizamos la media obtenida en dicha variable para cada uno de los estratos en que se compone el nivel de renta; realizamos un ANOVA de una vía resultando un valor de significación superior a nuestro nivel de α , el valor del estadístico $F = 1.67$.

Por último, queremos conocer la opinión de nuestros distribuidores sobre el ítem 'No me importa pagar el precio por lo que quiero' consideramos que es exitoso si se ve reflejada dicha contestación sobre el nivel de renta. Volvemos a realizar un ANOVA en el que contrastaremos como hipótesis nula la igualdad de las medias para cada uno de los niveles del factor nivel de renta. En este caso, se presentan diferencias estadísticamente significativas en las diversas respuestas medias a continuación se presenta una descripción de las distintas respuestas para cada nivel de renta:

'No me importa pagar el precio por lo que quiero'

				IC 95%	
				Límite inferior	Límite superior
	N	Medi	DT		
		a			
Menos de 100.000 Ptas.	176	5,76	1,51	5,54	5,99
De 100.000 a 200.000 Ptas.	51	6,12	1,35	5,74	6,50
De 200.000 a 500.000 Ptas.	40	6,48	,99	6,16	6,79
De 500.000 a 1 millón de Ptas.	13	6,62	,77	6,15	7,08
De 1 a 2 millones de Ptas.	4	6,50	,58	5,58	7,42
Más de 2 millones de Ptas.	14	5,43	1,70	4,45	6,41
I. Total	298	5,95	1,42	5,79	6,11

El valor del estadístico obtenido para el contraste fue $F=3.007$ siendo el valor de la significación $p=0.012 < 0.05$ (Rechazamos la hipótesis nula para un nivel de confianza del 95%).

Con esta descripción de los datos, además, vemos como la media de respuesta en el ítem se va incrementando a medida que aumenta el nivel de ingresos debido al negocio

hasta un beneficio por el mismo de 1 millón. A partir de ese momento parece que la media de nuestra muestra se estabiliza pero tenemos que fijarnos en el comportamiento de nuestra población, observando para ello el intervalo de confianza vemos como los individuos con ingresos superiores a 1 millón tienen intervalos de confianza que se solapan con los anteriores. Observando cuáles de dichos intervalos no se solapan vemos como el nivel medio de dicho ítem es mayor en los individuos con ingresos entre 200000 y 500000 que los individuos con ingresos menores a 100000, lo mismo se observa para aquellos con ingresos de 500000 a 1 millón.

B.XI El aceptar responsabilidades también es visto como un aspecto esencial, aunque a veces desafiante, de la venta directa. Aquellos que han tenido éxito han sido organizados, disciplinados, motivados, y capaces de aceptar rechazos. Muchos revendedores aseguraron que ellos no poseían esas cualidades, y como consecuencia alcanzaron un éxito limitado.

◆ Para resolver esta cuestión realizamos un cruce entre las siguientes preguntas: P39 CON P7_25; P7_11; P7_15; P24_2, obteniendo los siguientes resultados:

	TOTAL	PMOTIVACIÓN		P7RESPONSABILIDAD		P7DISCIPLINA	
% Verticales		(A) Casos válidos	(B) NS/ NC	(A) Casos válidos	(B) NS/ NC	(A) Casos válidos	(B) NS/ NC
TOTAL	325	126	199	35	290	137	188
\$P39_1	325	126	199	35	290	137	188
	54	58	52	43	56	55	54
	16	15	16	20	15	15	16
	12	11	13	20	11	14	11
	4	3	5	9	3	3	5
	1	2	1	3	1	1	2
	4	3	5	3	4	4	4
NS/NC	8	8	9	3	9 a	9	8
Casos	298	116	182	34	264	125	173
Suma	81200000,00	27400000,00	53800000,00	10500000,00	70700000,00	32900000,00	48300000,00
Media	272483,22	236206,90	295604,40	308823,53	267803,03	263200,00	279190,75
Máximo	2500000,00	2500000,00	2500000,00	2500000,00	2500000,00	2500000,00	2500000,00
Mínimo	50000,00	50000,00	50000,00	50000,00	50000,00	50000,00	50000,00
Desviación	543955,07	487807,65	575705,41	484990,99	550916,34	538930,20	547459,12
Varianza	295887122201,70	237956302021,40	331436722618,04	235216262975,78	303508809687,79	290445760000,00	299711483845,10
Coef. de variación	199,63	206,52	194,76	157,04	205,72	204,76	196,09
Inter. de confianza media	±61760,52	±88771,93	±83641,28	±163023,53	±66456,85	±94478,63	±81580,19

Las diferencias entre las medias de ingresos entre quienes han respondido sí en p7_11,15 y 25 y quienes no han respondido esa categoría como importante para el negocio, NO son significativas estadísticamente (al 90% de confianza).

Por otro lado:

	TOTAL	P24NEGATIVOS	
% Verticales		(A) Casos válidos	(B) NS/ NC
TOTAL	325	13	312
\$P39_1	325	13	312
	54	69	54
	16	15	16
	12	15	12
	4		4 A
	1		1 a
	4		4 A
NS/NC	8		9 A
Casos	298	13	285
Suma	81200000,00	1450000,00	79750000,00
Media	272483,22	111538,46	279824,56 A
Máximo	2500000,00	350000,00	2500000,00
Mínimo	50000,00	50000,00	50000,00
Desviación	543955,07	107692,31	554634,35
Varianza	295887122201,70	11597633136,09	307619267466,91
Coef. de variación	199,63	96,55	198,21
Inter. de confianza media	±61760,52	±58542,21	±64393,26

Aquellos que NO han señalado como aspecto que menos gusta del negocio el tema de los negativos que dan, obtienen unos ingresos medios superiores q quienes sí lo han contestado. La diferencia de medias es significativa al 99%.

Por tanto, las personas de éxitos no muestran diferencias en cuanto a ser organizados, disciplinados y motivados, en cambio, si son muy diferentes del resto en lo que se refiere a la “capacidad de aceptar rechazos”, ya que no contemplan entre lo que menos le gusta del negocio “los negativos de la gente”.

B.XII En el grupo de personas del público en general, había la opinión de que “los distribuidores dicen que es una oportunidad que no puede fallar. Crean una atmósfera en las reuniones similar a la de las reuniones religiosas”.

◆ En el Informe redactado por el especialista se dice que en las reuniones se hacen diversas manifestaciones religiosas:

- la variable determinante del éxito es la fe y la creencia en Dios.
- Se están utilizando los valores éticos o morales y las creencias religiosas como componentes del grupo de pertenencia.
- Hay mecanismos de pertenencia y adhesión al grupo.
- Parece que introducir a alguien es implantarle una nueva serie de creencias en su propio sistema de creencias, para obtener un compromiso. Esto también denota diferenciación por adhesión a grupo.

En el Cuestionario a Expertos, un 70% considera que no existen connotaciones religiosas.

Aunque con respecto a las sectas si hay algunos parámetros para establecer si se puede considerar a un grupo sectario o no, respecto a la religiosidad es más difícil de establecer. Si nos atenemos a los resultados, los expertos no se decantan todos en la opinión de que las reuniones tienen caracteres religiosos, por lo que no podemos afirmarlo.

B.XIII Hay un cierto resentimiento por la creencia de que las compañías no hacen un esfuerzo por identificar los desafíos asociados con el negocio desde el principio, y las cualidades que se precisan para tener éxito. Tanto el público general como los distribuidores coinciden con la idea de que hay un cierto “tipo” de persona que tiene éxito en la venta directa.

◆ Para resolver esta cuestión elaboramos la siguiente tabla:

	TOTAL	P39 (medida en intervalos, como nominal, % verticales)						
% Verticales		(A) Menos de 100.000 Ptas.	(B) De 100.000 a 200.000 Ptas.	(C) De 200.000 a 500.000 Ptas.	(D) De 500.000 a 1 millón de Ptas.	(E) De 1 a 2 millones de Ptas.	(F) Más de 2 millones de Ptas.	(G) No contesta
TOTAL	325	176	51	40	13	4	14	27
Rasgos más importantes de la realidad humana para tener éxito								
P7	325	176	51	40	13	4	14	27
Inteligencia	3	3 cdfg	4			25		
Memoria								
Voluntad	45	45	49	38	46	75	43	41
Espíritu emprendedor	41	38	41	38	46	50	57	52
Libertad	4	4 DEF	4	3				11
Solidaridad	4	3 f	8 f	5	8	25		4
Riesgo								
Religiosidad	0		2					
Altas expectativas	5	5 FG	10 fg	3	8	25		
Paciencia	18	17 EF	20 EF	18 EF	23 ef			30 EF
Disciplina	42	43	39	48	31	25	43	44
Constancia	74	76	69	75	69	75	86	70
Sensibilidad	2	2 cdef	2					7
Ambición	9	8 DE	10 de	5			36 acDE	11
Motivación	39	41	37	35	31	50	29	37
Creencias firmes	10	9 E	10 e	13 e	8		7	15 e
Felicidad	4	3 def	6	8				7
Optimismo	13	10 E	10 e	23 E	23 e		29 e	11
Empatía	16	19 EG	16 E	13 e	15		14	4
Esperanza	2	1	2	5	8			7
Ganas de aprender	33	35 E	31 E	33 E	46 E		36 E	19 e
Imaginación	1	1	2					4
Don de gentes	5	5 CDEG	16 acDEG				7	
Amor	11	11 DE	14 DE	10 de			7	11
Responsabilidad	11	9	14	18 g	23	25	7	4
Honradez	27	23	27	28	38	50	50	26
Sofador	49	51	43	48	54	25	50	48
Poder								
Justicia	1	1	2					
Humildad	33	33	37 f	38	15	50	14	33
No contesta	1	1	2	3				
¿Se considera usted más emocional que la población en general?								
P11	325	176	51	40	13	4	14	27
Sí	62	60	71	60	69	75	50	59
No	32	35 b	20	30	31	25	36	37
No contesta	6	5 DE	10 de	10 de			14	4
¿Qué persona que haya escuchado en una cinta le gustó más?								
P17	325	176	51	40	13	4	14	27
Luis Costa	63	63	61	58	77	100 ABCdFG	64	59
Carlos Marín	10	9	8	13	23	25	14	11

Miguel y Pilar Aguado	13	13	14	8	15	25	36 c	11
Ángel de la Calle	23	21 E	25 E	20 E	31 e		21	33 E
Paul Stevens	5	5 DE	8 de	3			21	4
Ninguno	1	1	4	3				
Otro	34	37 E	25 E	40 E	54 E		14	33 E
No contesta	2	1	2	3			7	4

En ella podemos apreciar que no hay una gran diferencia. A resaltar que los distribuidores independientes que ganan más de dos millones responden significativamente más a “la ambición” que el resto de los grupos de ingresos.

B.XIV Una vez que los distribuidores exitosos comienzan a ganar grandes cantidades de dinero, las objeciones rápidamente desaparecen. En muchos casos, el esposo o esposa termina también involucrándose en la industria.



	TOTAL	P34			
% Verticales		(A) Sol@	(B) En pareja	(C) No contesta	(D) NS/ NC
TOTAL	325	123	162	39	1
\$P39_1	325	123	162	39	1
	54	65 Bc	48	44	100 ABC
	16	12 D	19 D	15 D	
	12	11 D	14 D	13 d	
	4	3 cd	6 CD		
	1	2	1	3	
	4	1	7 AD	3	
NS/NC	8	7 D	6 D	23 abD	
Casos	298	115	152	30	1
Media	272483,22	167826,09 D	357565,79 AD	250000,00 d	50000,00
Desviación	543955,07	321558,12	661158,27	497158,59	
Inter. de confianza media	±61760,52	±58771,48	±105108,95	±177905,92	±

En primer lugar debemos destacar que el 50% de las personas encuestadas desarrollan el negocio en pareja, frente a un 38% que lo realiza solo-a (un 12% no contesta).

En segundo lugar hemos realizado una valoración entre el nivel de ingresos por el negocio y su forma de desarrollar el negocio, observando que quienes trabajan el negocio en pareja obtienen una media de ingresos sensiblemente superior (estadísticamente significativa al 99%) a la de quienes lo hacen solo.

B.XV Quizá es probablemente natural que aquellos distribuidores que han tenido experiencias negativas busquen a quien culpar. La correlatividad entre un buen apoyo y entrenamiento por parte de la línea de auspicio ascendente y una experiencia positiva parece ser lo suficientemente fuerte como para evitar un pensamiento negativo adicional sobre la industria. En algunos casos, quizás se subraye el hecho del reclutamiento, pero no se le explique a los revendedores que se requiere apoyo y entrenamiento por parte del manager, si la línea de auspicio descendente quiere tener éxito.

◆ Para contrastar estos datos realizamos un cruce: P9_14; P9_15 con P22_3; P22_6, obteniendo las siguientes tablas:

	TOTAL	P22							
% Verticales		(A) Alcanzaron sus objetivos profesionales	(B) Porque es un negocio como otro cualquiera	(C) Porque no valora lo que tiene	(D) Porque están cansados	(E) No tengo ni idea	(F) Me parece incomprensible	(G) No contesta	
TOTAL	325	54	30	72	11	79	103	8	
Mi up-line no me mantiene lo suficientemente informado									
P9_14	325	54	30	72	11	79	103	8	
1	56	50	57	54	45	56	62	50	
2	14	13 D	20 D	11 D		14 D	13 D	13	
3	4	11 FG	7	3	9	8 g	2		
4	6	2	7	8 g	9	4	6 g		
5	5	6		10 BDG		3	5 bdg		
6	6	6	7	4	18	6	5	13	
7	8	11	3	8	9	10	7	13	
No contesta	1	2		1	9		1	13	
Casos	325	54	30	72	11	79	103	8	
Media	2,36	2,56	2,07	2,50	2,82	2,43	2,17	2,38	
Desviación	2,05	2,15	1,67	2,08	2,41	2,09	1,95	2,45	
Inter. de confianza media	±0,22	±0,57	±0,60	±0,48	±1,42	±0,46	±0,38	±1,70	
t-Student con P9_15	3,63	0,59	-0,42	2,21	0,66	2,14	1,75	1,72	
A veces mi up-line me ha hecho hacer cosas que yo no quería									
P9_15	325	54	30	72	11	79	103	8	
1	74	61	63	78 a	64	78 a	76	88 a	
2	8	13 G	7	6 g	18	6 g	8 G		
3	2	4	10	1		1			
4	3	4	3	3		4	6 dg		
5	2	2	3	1		1	3		
6	3	7 g	3	1	9	1	3		
7	6	9 g	10	8 g	9	8 g	4 g		
No contesta	1			1			1	13	
Casos	325	54	30	72	11	79	103	8	
Media	1,82	2,31 G	2,27 G	1,78 G	2,18 g	1,77 G	1,74 G	0,88	
Desviación	1,77	2,09	2,03	1,83	2,08	1,76	1,63	0,33	
Inter. de confianza media	±0,19	±0,56	±0,73	±0,42	±1,23	±0,39	±0,31	±0,23	
t-Student con P9_14	-3,63	-0,59	0,42	-2,21	-0,66	-2,14	-1,75	-1,72	

	TOTAL	P9_14												
% Verticales		(A) 1	(B) 2	(C) 3	(D) 4	(E) 5	(F) 6	(G) 7	(H) No contesta	Casos	Media	Desviación	Inter. de confianza media	t-Student con P9_15
TOTAL	325	183	44	14	18	16	19	27	4	325	2,36	2,05	0,22	3,63
Si algunos distribuidores con redes millonarias venden el negocio creo que será por que...														
P22	325	183	44	14	18	16	19	27	4	325	2,36	2,05	±0,22	3,63
Alcanzaron sus objetivos profesionales	17	15	16	43 aD	6	19	16	22	25	17	2,56	2,15	±0,57	0,59
Porque es un negocio como otro cualquiera	9	9 EH	14 EH	14	11		11	4		9 EH	2,07	1,67	±0,60	-0,42
Porque no valora lo que tiene	22	21	18	14	33	44	16	22	25	22	2,50	2,08	±0,48	2,21
Porque están cansados	3	3 be		7	6		11	4	25	3 BE	2,82	2,41	±1,42	0,66
No tengo ni idea	24	24 H	25 H	43 H	17	13	26 H	30 H		24 H	2,43	2,09	±0,46	2,14
Me parece incomprensible	32	35 c	30	14	33	31	26	26	25	32	2,17	1,95	±0,38	1,75
No contesta	2	2 cde	2				5	4	25	2 CDE	2,38	2,45	±1,70	1,72
@@@	TOTAL	P9_15												
% Verticales		(A) 1	(B) 2	(C) 3	(D) 4	(E) 5	(F) 6	(G) 7	(H) No contesta	Casos	Media	Desviación	Inter. de confianza media	t-Student con P9_14
TOTAL	325	242	26	6	11	7	10	20	3	325	1,82	1,77	0,19	-3,63
Si algunos distribuidores con redes millonarias venden el negocio creo que será por que...														
P22	325	242	26	6	11	7	10	20	3	325	1,82	1,77	±0,19	-3,63
Alcanzaron sus objetivos profesionales	17	14 H	27 H	33	18	14	40 H	25 H		17 H	2,31	2,09	±0,56	-0,59

Porque es un negocio como otro cualquiera	9	8 H	8	50 abh	9	14	10	15		9 H	2,27	2,03	±0,73	0,42
Porque no valora lo que tiene	22	23	15	17	18	14	10	30	33	22	1,78	1,83	±0,42	-2,21
Porque están cansados	3	3 CDEH	8				10	5		3 CDEH	2,18	2,08	±1,23	-0,66
No tengo ni idea	24	26 H	19 h	17	27 h	14	10	30 H		24 H	1,77	1,76	±0,39	-2,14
Me parece incomprensible	32	32 C	31 C		55 Cg	43 c	30 c	20 c	33	32 C	1,74	1,63	±0,31	-1,75
No contesta	2	3 BCDEFG							33	2 BCDEFG	0,88	0,33	±0,23	-1,72

Observando que la media de la escala de P9_14 y P9_15 no difiere significativamente entre las columnas P22_3 y P22_6. Por lo que en nuestra investigación no parece haber una relación entre las relaciones con el *up line* y su percepción del fracaso del negocio.

B.XVI Este tipo de actitudes indican que las compañías de venta directa deberían dirigir sus esfuerzos de reclutamiento hacia aquellos que están interesados en el desarrollo de un negocio propio, lo que implica reclutar, y hacia aquellos que están más interesados en la venta. La investigación indica que muchos revendedores exitosos comenzaron vendiendo porque creían en el producto.

♦ La mayoría de los distribuidores no consideran que la empresa fabricante prefiera distribuidores que “den el plan”, un 6% considera que les iría mejor a los distribuidores si se enfocasen más en la venta y un 16% considera que deberían tener más formación en esta materia. Contra esto tenemos el dato de que el 54% de los encuestados gana menos de 100.000 pesetas al año mediante el Marketing Multinivel. Existe una contradicción entre el índice de ingresos y las “ganas de vender” de los distribuidores. Respecto a la creencia en el producto los vendedores exitosos si creían en el producto, mas se da el caso de que los no exitosos también creen fuertemente en el producto.

B.XVII Hay muchos distribuidores que están principalmente motivados por el dinero, pero también hay otros motivados por la oportunidad de ayudar a los demás y de hacer amigos.

♦ La motivación de los distribuidores independientes de Marketing Multinivel es el “dinero” en un 25% (aunque para un 75% la “libertad económica” es una de sus principales expectativas), “relaciones con los demás” un 64%, pero destaca “la mejora personal” con un 78%, por lo que para los distribuidores multinivel es la mejora personal la principal motivación del negocio.

B.XVIII Los distribuidores que dicen haber tenido una experiencia positiva aseguran que hay numerosos beneficios en la venta directa que van más allá de los que parecen estar a la vista. Entre ellos se incluyen el potencial de un ingreso ilimitado y la libertad personal. También la oportunidad de tener un efecto positivo en la vida de los demás, como ya hemos mencionado. Los revendedores exitosos dicen que también se benefician en el ámbito personal. Muchos dicen que tienen más confianza en sí mismos, y una actitud más positiva.

◆ En primer lugar, realizamos un análisis de los resultados del cuestionario, obteniendo los siguientes datos: Por un lado, recordemos que los distribuidores aprecian más la posibilidad de tener “libertad económica” que un “ingreso ilimitado”. Por otro, cuando analizamos las respuestas en lo que se refiere a un beneficio en el ámbito personal, el 98% de los encuestados considera que “los distribuidores se siente mejor personalmente cuando hacen el negocio”. Además, un 23% considera el “crecimiento personal” como el principal motivo para recomendar a una persona hacer el negocio; un 48% considera que el negocio ha mejorado su “autoestima” y un 19% su “optimismo”. Por último, un 78% considera que “la mejora personal” es el aspecto más importante del negocio.

En segundo lugar, analizamos las respuestas de los expertos, a quienes se les pregunto si “seguir los consejos (dichos en las reuniones) puede incrementar la calidad de vida personal”: un 30% afirma que SI, ya que puede dar una visión más positiva de la vida, tener sueños enriquece a la persona, etc. Un 70% afirma que NO porque puede generar estrés, dañar la autoestima, porque se puede perder libertad, puede crear frustración, etc.

Es evidente que hay un choque entre el análisis mayoritario de los expertos y la opinión de los encuestados. Existe la posibilidad de que los distribuidores, quienes claramente consideran que el negocio les mejora personalmente, incluyen en su opinión otras variables como el resto de la motivación, y, en general, su experiencia personal.

En conclusión, los distribuidores de Marketing Multinivel consideran como beneficio del negocio la “libertad económica” que puede aportar, pero no la posibilidad de un “ingreso ilimitado”. Además, consideran, casi en su globalidad, que el negocio le “mejora personalmente” y esto es una de los principales beneficios del negocio.

B.XIX Los participantes que han abandonado la industria de la venta directa, generalmente lo han hecho por alguna de dos razones –o sus expectativas no fueron alcanzadas, o sus circunstancias personales cambiaron de alguna manera que se les dificultó su

permanencia en la venta directa. El último grupo es el más tendente a guardar recuerdos positivos sobre la venta directa.

◆ Aunque nosotros no hemos encuestado a personas que han abandonado el negocio, si hemos realizado una serie de cuestiones para valorar la opinión a este respecto de aquellos que siguen ejerciendo la distribución. Otra cuestión que hemos tenido en cuenta ha sido analizar si las respuestas provenían de personas que a veces se han planteado dejar el negocio. Para analizar estos datos hemos cruzado las preguntas P9_13 con valores 1, 2 Y 3 de P18, P19 Y P20 y P9_13 con valores 5, 6 Y 7 de P18, P19 Y P20, entendiendo los tres primeros como valores bajos y los tres segundos como valores altos.

	TOTAL	P9_13							
% Verticales		(A) 1	(B) 2	(C) 3	(D) 4	(E) 5	(F) 6	(G) 7	(H) No contesta
TOTAL	325	139	41	28	37	19	18	37	6
¿Piensa que las promesas que le ofrece el sistema se adecuan a la realidad?									
P18	325	139	41	28	37	19	18	37	6
Totalmente	54	63 G	49 g	57 g	54 g	53	44	27	67
Bastante	39	31 H	49 aH	29 H	43 H	47 H	56 aH	59 ACH	
Poco	4	3 ef	2	7	3			8	17
Nada									
No contesta	3	4 bdef		7				5	17
Nivel de expectativas profesionales en el negocio									
P19	325	139	41	28	37	19	18	37	6
1	0							3	
2	0						6		
3	0				3				
4	4	2	7	4	3	5	6	8	17
5	12	8 H	17 H	11	16 H	21 h	11	19 H	
6	19	19 H	20 H	14 h	14 h	16	44 acdeH	22 H	
7	61	70 FG	54	71 Fg	65 f	58	33	43	50
No contesta	2	1	2					5	33
Casos	325	139	41	28	37	19	18	37	6
Media	6,24	6,49 G	6,07	6,54 G	6,35 g	6,26	5,89	5,62	4,17
Desviación	1,33	1,07	1,37	0,82	1,02	0,96	1,24	1,85	3,13
t-Student con P20	-1,95	-0,85	-0,73	-1,13	-1,73	-0,73	-0,90	-0,25	-0,70
Nivel de su esperanza en el futuro									
P20	325	139	41	28	37	19	18	37	6
1									
2									
3	1	1					6		
4	3	1	7		3			8	17
5	7	6 H	7	7	5	21 h	6	11 h	
6	16	14 H	17 H	11	11 h	11	44 abcDeH	24 H	
7	71	78 FG	66	82 FG	81 FG	68	44	49	67
No contesta	2	1	2					8	17
Casos	325	139	41	28	37	19	18	37	6
Media	6,43	6,60 G	6,29	6,75 fG	6,70 G	6,47 g	6,22	5,73	5,33
Desviación	1,24	1,04	1,35	0,57	0,69	0,82	0,97	1,94	2,62
t-Student con P19	1,95	0,85	0,73	1,13	1,73	0,73	0,90	0,25	0,70

	TOTAL	\$P18_1		\$P19_1			\$P20_1		
% Verticales		(A) de acuerdo	(B) en desacuerdo	(A) bajas	(B) elevadas	(C) NS/NC	(A) bajos	(B) elevados	(C) NS/NC
TOTAL	325	303	22	3	301	21	2	307	16
A veces me he planteado dejar el negocio									
P9_13	325	303	22	3	301	21	2	307	16
1	43	43	41		45 Ac	24 a	50	44 c	19
2	13	13	5		12 A	19 a		12 A	25 a
3	9	8	18		9 A	5		9 AC	
4	11	12	5	33	12	5		12 A	6
5	6	6 B			6 A	5		6 AC	
6	6	6 B		33	5	5	50	6 C	
7	11	11	23	33	10	24		10 A	38 Ab
No contesta	2	1	9		1	14		1 a	13
Casos	325	303	22	3	301	21	2	307	16
Media	2,82	2,82	2,82	5,67 BC	2,76	3,14	3,50	2,77	3,56
Desviación	2,15	2,13	2,48	1,25	2,10	2,62	2,50	2,10	2,81
Inter. de confianza media	±0,23	±0,24	±1,04	±1,41	±0,24	±1,12	±3,46	±0,24	±1,37

Siendo esto así se observa que no existen diferencias significativas en el grado de acuerdo con haberse planteado dejar el negocio según se esté de acuerdo o no en la variable 18.

Sin embargo, aquellos que manifiestan estar de acuerdo con un bajo nivel de expectativas en el negocio tienen una media de acuerdo significativamente mayor que los que tienen expectativas elevadas. (Al 99% de confianza)

En P20 tampoco se aprecian diferencias significativas.

B.XX Los distribuidores afirman dedicarle un promedio de 24,5 horas por semana al trabajo de la venta directa.

♦ Al estudiar las respuestas a la pregunta “cuántas horas a la semana le dedica al negocio” nos sorprendieron los resultados por ser éstos muy dispares. Si hacemos la media obtenemos el dato de 22,23 horas a la semana. Pero este dato es engañoso, ya que tenemos una desviación de 34,91. Otro dato a tener en cuenta es que un 16% de la muestra no respondió a la pregunta, un 10% afirma no dedicarle tiempo al negocio, un 4% una hora y un 11% 2 horas. Los valores llegaban hasta 75 horas a la semana, pero la mayor parte de los distribuidores se sitúan en el intervalo de entre 0 y 15 horas, por lo que la media real sería unas 7,5 horas, bastante menos que la media de la investigación de distribuidores de venta directa.

B.XXI Al ser interrogados sobre las actividades específicas de la venta directa, tres de cada cuatro (76%) reporta haber asistido a reuniones de venta durante los últimos seis meses.

◆ De las personas que respondieron a esta pregunta el total de ellas habían asistido a una reunión ofrecida por el sistema de apoyo en los últimos seis meses. Hay que destacar que, incluyendo las personas que no responden (un 6%) un 86% había acudido a una reunión hace menos de un mes, y el 31% una semana.

Por tanto, los distribuidores de Marketing Multinivel si que parecen dedicarle tiempo a las reuniones, aunque si lo contrastamos con la contrastación anterior, no parece que este tiempo lo consideren como parte del “tiempo empleado en el negocio”.

B.XXII Aquellos que están, actualmente, trabajando en la venta directa son muy entusiastas con respecto a su futuro desempeño en la venta directa. Nueve de cada diez distribuidores aseguran que es muy probable que continúen en la industria de la venta directa. Aquellos que actualmente se desempeñan como distribuidores, se muestran optimistas con respecto a su futuro en esta industria.

◆ Al analizar los datos de nuestra encuesta observamos que: un 12% considera que en el negocio “no debe cambiar nada para que le vaya mejor a los distribuidores”, una gran parte (65%) no se ha planteado nunca dejar el negocio y para el 99% de las personas su nivel de expectativas en referencia al negocio se encuentra entre el 4 y el 7 en una escala del 1 al 7, del que un 61% lo valora en 7. Por esto, podemos decir que los distribuidores en general tienen una alta confianza en su futuro en el negocio.

B.XXIII A pesar de que los distribuidores se diferencien en cuanto a la forma en que se desempeñan en su actividad y en la cantidad de horas semanales que le dedican, encontramos que aquellos que tienen más experiencia, trabajan mayor cantidad de horas.

◆ Realizamos el siguiente tratamiento:

Coeficiente correlación de Pearson entre P1_1 y P35

Coeficiente -0,07

G.L. 323

Valor t -1,25

Significación 0,105524

Casos 325

La correlación entre el número de años que llevan en el negocio y el número de horas que le dedican es muy débil y de signo negativo. Además, su valor t no es significativo, por lo que procede concluir que no se aprecia relación entre experiencia y número de horas que le dedican al negocio.

B.XXIV Los distribuidores con más experiencia se involucran en la venta directa porque realmente disfrutan de esa actividad, mientras que aquellos que no tienen tanta experiencia, lo hacen solamente con fines económicos.

◆ En el análisis de nuestra investigación sólo se producen diferencias significativas al 90% (contraste “ t ” de student de diferencias de porcentajes en muestras independientes) en la categoría “mejora personal”. En las categorías que nos interesan, a pesar de que resultan diferencias de 7 puntos porcentuales en cada una de ellas al comparar entre novatos (- de 5 años) y veteranos (+ de 5 años), esas diferencias no son estadísticamente significativas al 90% de nivel de confianza). Por tanto, parece que la experiencia no tiene relación en Marketing Multinivel con los objetivos de disfrutar del negocio o incremento económico, pero si se convierte en un discriminante frente a la categoría “mejora personal”. Para los distribuidores con mayor experiencia la “mejora personal” es un factor muy importante para involucrarse en el negocio.

II. 5. RESULTADOS RESPECTO AL GRUPO 3 DE OBJETIVOS: **CONTRASTACIÓN DE OTROS PLANTEAMIENTOS**

Los planteamientos que vamos a contrastar en este epígrafe son los que corresponden al grupo C de objetivos concretos. Estos son los siguientes:

C.I Uno de nuestros objetivos prioritarios era conocer la opinión de un profesional de la Psicología sobre las características y recursos psicológicos de los mensajes divulgados por los distribuidores mediante las cintas de cassette, para saber si en los discursos, analizados técnicamente se podían apreciar connotaciones no comerciales perjudiciales para el individuo.

◆ Según el Informe individual, en los discursos se observan los siguientes aspectos:

- Magnificación de logros.
- Facilitación de expectativas desajustadas.
- Generalización y universalidad de opiniones individuales.
- Intención de confundir al oyente: garantías orales como si fuesen garantías oficiales, oferta de tiempo libre por un lado y por otro demanda de dedicación total al negocio, no se motiva dejar el empleo “tradicional”, petición de sustituir familia y aficiones por el negocio, plantean el éxito como la posesión de bienes muy caros, se pide tolerancia a la frustración, promesas de futuro estadísticamente improbables, provocación de creencias irracionales.
- Elementos religiosos, sectarios y machistas.

Según los resultados de los cuestionarios a los Expertos, el 100% considera que los mensajes son manipuladores y un 60% valora que este tipo de discursos puede crear perjuicios psicológicos de algún tipo (bajada de autoestima, si se fracasa en el trabajo pueden pensar que han fallado como personas, pueden provocar un sobreesfuerzo económico hacia el negocio).

C.II Los hermanos Kishel consideran que no se puede decir que una persona va a ser mejor para el negocio del multinivel valorando la edad, ocupación y educación, sino que un estudiante o un ama de casa puede ser una persona muy activa en el negocio.

◆ Contrastamos las preguntas P39 con P38; P37 y P36, entre las cuales suponemos que no tiene que haber relación.

	TOTAL	P36_1			P36_2									
% Verticales		(A) Si	(B) No	(C) No contesta	(A) Estudiante	(B) Amigo de casa	(C) Empresario	(D) Directivo	(E) Funcionario	(F) Profesional liberal	(G) Mando intermedio	(H) Obrero cualificado	(I) Obrero sin cualificar	(J) Agricultor/a o ganadero
TOTAL	325	294	23	8	5	16	60	7	41	50	21	71	19	2
\$P39_1	325	294	23	8	5	16	60	7	41	50	21	71	19	2
	54	57 BC	26	13	80 k	44	47	71	49	46	57	70 bCeFK	84 BCEFGk	100 BCEFGHK
	16	16	17	13	20	19	17 J	14	12 j	18 J	14	18 J	5	
	12	13 C	4			19	17 ADhJK		22 ADhJK	14 ADIJK	29 ADhJK	6 adjk		
	4	4 C	4				3	14	5	14 ABcGHIJK				
	1	1	4				2		2				5	
	4	2 C	30 AC			6	5		5	2				
NS/NC	8	6	13	75 AB		13	10 ADGJ		5	6		6 adgj	5	
Casos	298	278	20	2	5	14	54	7	39	47	21	67	18	2
Media	272483,22	217391,30 C	1060000,00 AC	100000,00	70000,00	310714,29	312962,96 AgHJK	164285,71	330769,23 AHJK	270212,77 AHJK	150000,00 ahJk	87313,43 J	136111,11	50000,00
Inter. de confianza media	±61760,52	±50436,05	±487445,34	±69296,46	±35061,55	±323847,96	±155507,18	±178974,88	±180315,33	±117013,66	±66000,00	±18425,59	±153182,63	±
***	TOTAL		P37											
% Verticales		(K) No contesta	(A) Estudios primarios	(B) Estudios medios	(C) Estudios universitarios de 3 años	(D) Estudios universitarios de 5 años	(E) Doctor	(F) No contesta						
TOTAL	325	10	83	145	51	38	3	7						
\$P39_1	325	10	83	145	51	38	3	7						
	54	30	63 bF	46 f	81 F	69 BF	33	14						
	16	10	13 EF	23 CdEF	8 ef	8								
	12		10 F	15 dF	14 F	6	33							
	4		1	5 F	6	3	33							
	1		2	1	6	3								
	4		1	6 DEF	10 adef									
NS/NC	8	60 ABCDEFGHU	10 cE	6 E	2	11 e		86 ABCDE						
Casos	298	4	75	137	50	32	3	1						
Media	272483,22	75000,00	177333,33 F	311678,83 adF	387000,00 dF	145312,50 f	383333,33 f	50000,00						
Inter. de confianza media	±61760,52	±42435,24	±83917,98	±97538,19	±201695,52	±97072,98	±324481,58	±						

	TOTAL	P38						
% Verticales		(A) De 18 a 24	(B) De 25 a 34	(C) De 35 a 44	(D) De 45 a 54	(E) De 55 a 64	(F) 65 ó más	(G) No contesta
TOTAL	325	13	90	136	60	16	1	9
\$P39_1	325	13	90	136	60	16	1	9
	54	92 BCDEG	66 CG	49 G	50 G	44 g	100 BCDEG	11
	16		17 AF	18 AF	15 AF	13		11
	12		7 afg	15 AbFG	17 AFG	25 afg		
	4		1	5 AFG	7 afg	6		
	1		2	1		6		
	4		7 ABF	3	6			11
NS/NC	8	8	8 EF	6 EF	8 ef			67 ABCDEF
Casos	298	12	83	128	55	16	1	3
Media	272483,22	50000,00	133132,53 AF	356640,63 ABF	260909,09 AF	425000,00 af	50000,00	900000,00 abf
Desviación	543955,07		240766,49	658845,20	476892,49	648315,12		1132107,18
Inter. de confianza media	±61760,52	±	±51798,01	±114139,11	±126036,17	±317674,41	±	±1281099,87

De estas tablas podemos observar que si hay rendimientos significativamente diferentes entre los diferentes grupos de edad.

C.III Conocer la percepción de los distribuidores de multinivel a la venta *on-line* de los productos.

◆ En nuestra investigación no se aprecia una percepción negativa de la introducción de nuevas tecnologías en la venta multinivel, si cabe cierto escepticismo, ya que un 59% considera que “es algo necesario”. El resto de los encuestados consideran que “es una revolución” (un 42%) y que “le ilusiona mucho” (un 18%).

C.IV Consideramos que sólo personas con ciertos rasgos de carácter pueden tener éxito (y, por tanto, permanencia) en la Organización. Estos rasgos pueden resumirse en dos: Espíritu Emprendedor y Constancia-Disciplina.

◆ Para obtener datos relevantes hemos tenido que hacer dos grupos, el primero de ellos lo hemos denominado “novatos” y el segundo “veteranos” en función del tiempo que llevarán en el negocio (menos o más de cinco años).

	TOTAL	\$P1_NOVATOS	(B) VETERANOS	(C) NS/ NC
% Verticales		(A) NOVATOS		
TOTAL	325	42	278	5
Rasgos más importantes de la realidad humana para tener éxito				
P7	325	42	278	5
Inteligencia	3	7 c	2 C	
Memoria				
Voluntad	45	62 B	42	40
Espíritu emprendedor	41	33	42	40
Libertad	4	5	4 C	
Solidaridad	4	2	5 C	
Riesgo				
Religiosidad	0	2		
Altas expectativas	5	7	5	20
Paciencia	18	29 b	16	20
Disciplina	42	31	43	80 AB
Constancia	74	64	76	80
Sensibilidad	2	5	1	20
Ambición	9	7	9	20
Motivación	39	40	38	40
Creencias firmes	10	17 C	9 C	
Felicidad	4	2	4	20
Optimismo	13	14	13	20
Empatía	16	24	15	20
Esperanza	2	5	2 C	
Ganas de aprender	33	43	31	40
Imaginación	1	2	1 c	
Don de gentes	5	7 c	5 C	
Amor	11	10 C	11 C	
Responsabilidad	11	12 C	11 C	
Honradez	27	31	26	40
Sonador	49	52 c	49	20
Poder				
Justicia	1	2	0	
Humildad	33	24 C	35 C	
No contesta	1		1 ac	

Se observa que no hay respuestas diferentes entre novatos y veteranos (al 95% y 90%) salvo en “voluntad” y “paciencia”, que han sido señaladas más por el grupo de “novatos”.

C.V Creemos que la ausencia de estos rasgos de carácter se puede compensar con esfuerzos motivadores permanentes, por lo que los distribuidores de una empresa de Marketing Multinivel, como Amway, se expondrán periódicamente a dichos esfuerzos motivadores. El porcentaje de personas sometidas frecuentemente (menor de la media de los ítems) a estas motivaciones será más del 25% de los distribuidores.

◆ Hemos considerado que las respuestas a: P27_1,2,3,4,5; P28_1,2,3,4,5; P29_1,2,3,4,5, deben ser mayores al 25%.

	Frecuencias	Porcentajes	% Acumulado
TOTAL	325	100	100
¿Suele leer libros recomendados por el sistema de apoyo?			
P27_1	325	100	
Si	308	95	95
No	11	3	98
No contesta	6	2	100
¿Cada cuánto tiempo lee uno?			
P27_2	314	97	
Una semana	10	3	3
Dos semanas	17	5	9
Tres semanas	17	5	14
Un mes	121	39	53
Dos meses	75	24	76
Tres meses	30	10	86
Cuatro meses	11	4	89
Cinco meses	6	2	91
Seis meses	6	2	93
Siete meses	8	3	96
No contesta	13	4	100
¿Qué título le gusta más?			
P27_3	314	97	
Como ganar amigos	90	29	29
El vendedor más grande del mundo	20	6	35
La magia de pensar en grande	17	5	40
El millonario instantaneo	17	5	46
Por favor se feliz	12	4	50
El alquimista	11	4	53
Los 7 hábitos de las personas eficaces	8	3	56
Otros	85	27	83
No contesta	54	17	100
¿Suele escuchar cintas recomendadas por el sistema de apoyo?			
P28_1	325	100	
Si	303	93	93
No	15	5	98
No contesta	7	2	100
¿Cada cuánto tiempo escucha una?			
P28_2	310	95	
Una semana	189	61	61
Dos semanas	25	8	69
Tres semanas	17	5	75
Un mes	15	5	79
Dos meses	2	1	80
Tres meses	2	1	81
Cuatro meses	1	0	81
Cinco meses			81
Seis meses	1	0	81
Siete meses	1	0	82
No contesta	11	4	85
Cada día	46	15	100
¿Cada cuánto tiempo acude a una reunión ofrecida por el sistema de apoyo?			

P29	325	100	
Una semana	100	31	31
Dos semanas	77	24	54
Tres semanas	7	2	57
Un mes	95	29	86
Dos meses	10	3	89
Tres meses	4	1	90
Cuatro meses	8	2	93
Cinco meses	3	1	94
Seis meses	2	1	94
Siete meses			94
No contesta	19	6	100

En todos los casos las respuestas son mayores al 25%, por lo que parece que las actividades que ofrece el “sistema” compensa a los distribuidores en las carencias de personalidad en cuanto a motivación se refiere.

C.VI Algunos estudios respecto al perfil del emprendedor español, desde el punto de vista socio-demográfico son los realizados por Henríquez Sánchez, para quien las personas entre 30 y 50 años, personas independientes, con estudios medios son más propensas a ser emprendedoras.

◆ Para conocer las características de nuestra población en cuanto a su distribución por grupos de edad y el nivel de estudios se analizan las preguntas P37 y P38 del cuestionario.

Viendo las tablas de frecuencias y los histogramas presentados en el apartado II.2., observamos como la moda de nuestra población se sitúa en los sujetos con edades comprendidas entre 35-44 años, encontrando un 43% de individuos en esa clase. Además, vemos como la gran mayoría de nuestra muestra se distribuye alrededor de dichas edades encontrando así, que un 91% de nuestros individuos tienen edades comprendidas entre 25 y 54 años.

Con respecto al nivel de estudio de nuestra muestra, un 46% de nuestros individuos (prácticamente la mitad de la población) tienen estudios medios, y encontramos un 72% de individuos con estudios primarios o medios. Cabe destacar que solo un 28% de los distribuidores de nuestra muestra tienen estudios universitarios de 3 años o más.

Parece que las características socio-demográficas dadas por Henríquez Sanchez respecto al perfil del emprendedor español coinciden con las de nuestros distribuidores, por lo que concluimos que nuestro grupo de estudio parece ser homogéneo y respecto a grupo de edad y nivel de estudios por lo que son personas independientes propensas a ser emprendedoras.

C.VII Valoramos que el mensaje de la comunicación que se transmite mediante las grabaciones en cintas de cassette de motivación, características de las empresas de Marketing Multinivel, es efectivo. Por lo que:

- 1. Lo que en ellas se dice (las personas deben ser optimistas, con objetivos, generosas...) debe caracterizar a los distribuidores de una empresa de Marketing Multinivel, como Amway.

◆ Los encuestados contestaron en un 48% que el negocio había mejorado su “autoestima” y a un 19% su “optimismo”. Además, un 13% considera que el “optimismo” es importante para el negocio y un 49% “ser soñador”. Finalmente, considerar que el 100% de los Expertos consultados afirman que estos discursos pueden incrementar el “optimismo” de los oyentes. Con estos datos podemos decir que parece haber una influencia de los discursos en la mentalidad de los distribuidores.

- 2. Los distribuidores independientes de Marketing Multinivel de una empresa como Amway estarán de acuerdo con los locutores grabados en estas cintas.

◆ Al 98% de los encuestados les gusta los discursos de los locutores que escuchan en las actividades del sistema. El 63% se decanta por los mensajes transmitidos por Luis Costa.

- 3. La comunicación que se ofrece afectará a la actitud y a la conducta de los distribuidores independientes de Marketing Multinivel de una empresa como Amway.

◆ A este respecto se le pregunto a los Expertos acerca de si ellos consideraban que las comunicaciones de las cintas podían cambiar actitudes y conductas. La mayoría no se decanta por un “sí” o un “no” de forma clara. En general consideran que pueden favorecer el cambio de ciertas actitudes, pero el cambio de conducta requiere: motivación, deseo de cambio, contingencia de referencias positivas, etc. Si las cintas se apoyan en reuniones y otro tipo de actividades, consideran los Expertos, y con cierta predisposición mental de los distribuidores es posible que haya cambios de actitud que devengan en cambios de conducta.

- 4. Las cintas de cassettes servirán de motivación para el distribuidor independiente de Marketing Multinivel de una empresa como Amway.

◆ A este respecto también se indaga a los Expertos, preguntando desde dos perspectivas: por un lado, la motivación para un individuo en su vida personal y, por otro, la motivación para el individuo en su vida personal; y cómo las cintas podían contribuir.

Respecto a la motivación para un individuo en su vida personal, la mitad de los expertos consideran que “no” pueden las cintas servir de motivación. La argumentación que utilizan es que sólo puede conllevar una motivación inmediata, que es una motivación basada en lo material. La otra mitad considera que “sí” pueden servir de motivación para el ámbito personal ya que hacen tomar conciencia de los propios sueños, transmiten la necesidad de esfuerzo para conseguirlos, sirve de ayuda al crecimiento, fomentan la superación personal y la lucha por las metas.

También se les preguntó a los distribuidores sobre este aspecto de forma concreta, para analizar su percepción. Los encuestados dijeron, en un 98% que se siente mejor personalmente cuando hacen el negocio. Además, un 78% considera que el aspecto más importante del negocio es la mejora personal.

En referencia a la motivación para el individuo en su vida profesional si hubo una respuesta más homogénea entre los Expertos. Un 20% consideraba que las cintas no podían servir de motivación para el individuo en su vida profesional, arguyendo que puede provocar frustración ya que no todo el mundo puede llegar. El resto, el 80% afirmaban que “sí” podía servir de motivación profesional por los siguientes aspectos: presentan las consecuencias positivas del negocio (personas de éxito), plantean que todo depende de uno mismo (todos tienen aproximadamente las mismas posibilidades de éxito), ayuda a que el distribuidor no se quede estancado, promueven la lucha por mejorar y tener objetivos claros, afianzan una actitud.

Los encuestados consideran en un 86% que se sienten mejor económicamente cuando hacen el negocio y un 23% considera cómo el aspecto más importante del negocio “la satisfacción del trabajo”.

Podemos, en conclusión, afirmar que hay una dicotomía importante entre la opinión de los Expertos y la de los distribuidores a este respecto. Mientras que los Expertos consideran que la motivación que se da es más aplicable al aspecto profesional, los distribuidores se sienten mejor personalmente con el negocio. Ya hemos recalcado en

anteriores ocasiones como para los distribuidores “la mejora personal” es un elemento clave en la actividad del Marketing Multinivel.

- 5. Nos planteamos si se detectará un mensaje manipulador en el contenido de las cintas de cassettes que son usadas como motivación entre los distribuidores de una empresa de Marketing Multinivel como Amway, ya que esta es una opinión que tenían algunas personas de fuera del negocio.

◆ Los Expertos han considerado que esta comunicación es manipulativa^{Comentario} en un 100%. También se les pidió que indicasen en una escala del 1 al 7 (siendo una nada y 7 totalmente) el grado en el que la consideraban manipuladora, dándole seis personas el valor de 6, y cuatro dándole un valor de 7. La argumentación que ofrecen es que: se ofrecen ventajas y no inconvenientes, el estilo verbal es manipulativo, ofrecen con el negocio la posibilidad de realizarse en todos los sentidos, no sólo profesionales, el negocio se plantea como una fórmula mágica en la vida, atrae a los débiles, aluden a las consecuencias negativas de no estar en el negocio, valoran a los valientes menospreciando a los débiles, parece discriminar a quien no hace el negocio y aparentemente se plantea éste como la única forma de progresar y potenciar las capacidades del ser humano.

- 6. El distribuidor de una empresa de Marketing Multinivel como Amway, considerará que las promesas que aportan los mensajes se adecuan a la realidad.

◆ El 93% de los encuestados considera que las “promesas que le ofrece el sistema se adecuan a la realidad” bastante o totalmente.

- 7. Existirán diferencias en los estilos de los mensajes, para adecuarse a la globalidad psicológica de los distribuidores, de una determinada compañía de multinivel como Amway.

◆ Siguiendo con la investigación realizada a los Expertos hemos de observar que se les preguntó si observaban diferencias en los estilos de los conferenciantes. El 100% de los encuestados consideró que “sí” existen diferencias. En general, consideran que los

^{Comentario} Manipulativa es el término que se emplea en psicología para manipular.

estilos son bastante diferentes, yendo desde locutores con mensajes tranquilos y más racionales a locutores más agresivos, directos y cercanos. Para los expertos algunos locutores se pueden dirigir a personas que estén en cualquier tipo de negocio mientras que otros tienen más sesgada su audiencia ya que se enfatiza bastante en los sueños, la euforia y el éxito económico.

- 8. Los distribuidores de una empresa de Marketing Multinivel como Amway, considerarán que su situación personal y económica ha mejorado.

◆ Los distribuidores encuestados consideraron en un 98% que su situación personal había mejorado y un 86% lo opinaba de su situación económica.

C.VIII Consideramos que las personas de clase social menos favorecida tienen más predisposición a ejercer un negocio de Marketing Multinivel. Por lo que tendrán un nivel de estudios bajo y sólo un porcentaje nimio será profesional liberal o directivo.

◆ Para obtener estos datos analizamos las preguntas 36 y 37 de nuestro cuestionario, obteniendo los siguientes resultados: El 71% tiene estudios primarios y medios frente al 28% de estudios universitarios. El nivel de directivos es del 2% y el de profesionales liberales el 17%. Por estos datos podemos decir que, efectivamente los distribuidores de Marketing Multinivel pertenecen mayoritariamente a un grupo de estudios bajos.

C.IX La filosofía del Marketing Multinivel realiza personalmente a sus distribuidores, fomentando valores de tipo espiritual. Por este motivo los distribuidores de Marketing Multinivel, de una empresa como Amway, consideran la ayuda al prójimo como una expectativa respecto a su trabajo. Además, los distribuidores de Marketing Multinivel, de una empresa como Amway, sentirán que su vida ha cambiado desde que realizan el negocio. Por último, y en relación con la idea planteada, para los distribuidores de Marketing Multinivel, de una empresa como Amway, las necesidades que pretenden cubrir con el negocio, serán las más altas en las jerarquías de Maslow, Porter y Alderfer.

◆ Para los distribuidores de Marketing Multinivel las principales expectativas con respecto al negocio son principalmente “libertad económica” con un 75%, “calidad de vida para la familia” con un 67%, “ayudar a muchas personas a triunfar” el 51% y “aprender como

persona” con un 30%. Así mismo, un 98% dice “sentirse mejor con el negocio”. Además, consideran que las facetas que más se han visto afectadas de su vida con el negocio son “autoestima” con un 48% y “cambiar la mentalidad” con un 43%. Y al preguntarle sobre las necesidades más importante a cubrir con su vida profesional obtenemos que el porcentaje máximo, un 63%, considera que “la necesidad de autorrealización”.

Analizando los resultados podemos afirmar que para los distribuidores de Marketing Multinivel el negocio es algo más que un empleo con repercusiones económicas, sino que se percibe como un autentico medio para realizarse como persona.

C.X Los distribuidores de Marketing Multinivel que posean un nivel más alto de expectativas tendrán un rendimiento mayor y, por tanto, más posibilidades de continuar y triunfar en el negocio. (Snyder, 1994). Por esto, los distribuidores de Marketing Multinivel, en una empresa como Amway, con un alto grado de expectativas, posiblemente lleven un tiempo extenso en el negocio y su nivel de renta debido al negocio del Multinivel sea positivo. Además, los distribuidores de una empresa multinivel, con un alto nivel de expectativas consideraran que las promesas que se les hacen, se cumplen. Así creemos que los distribuidores con más éxito económico tienen un mayor grado de expectativas que los distribuidores que llevan un tiempo parecido y no han alcanzado un volumen económico tan notorio.

◆ Estudiamos las respuestas dadas por los distribuidores a una pregunta del cuestionario que pedía valorar el nivel de expectativas profesionales en el negocio. Dicha pregunta se valoraba de 1 a 7; se ha considerado una variable cuantitativa discreta y la estudiaremos mediante un ANOVA de una vía para conocer si la media en dicho ítem es diferente en función de los distintos ingresos obtenidos únicamente con el negocio. Cabe esperar que a medida que incrementen los ingresos de cada individuo, incrementen también el nivel de expectativas.

El valor obtenido por el estadístico $F=4.49$ es estadísticamente significativo, siendo el valor de $p=0.001$ con lo que concluimos que las medias de los Niveles de expectativas profesionales en el negocio son diferentes en función de la renta del individuo.

Ahora observaremos la descripción de los datos junto con sus intervalos de confianza:

Niveles de expectativas profesionales en el negocio

				IC 95%	
				Límite inferior	Límite superior
	N	Media	DT		
Menos de 100.000 Ptas.	174	6,13	1,11	5,97	6,30
De 100.000 a 200.000 Ptas.	50	6,58	,73	6,37	6,79
De 200.000 a 500.000 Ptas.	39	6,64	,71	6,41	6,87
De 500.000 a 1 millón de Ptas.	13	6,77	,60	6,41	7,13
De 1 a 2 millones de Ptas.	4	6,75	,50	5,95	7,55
Más de 2 millones de Ptas.	14	6,86	,36	6,65	7,07
II. Total	294	6,35	,99	6,23	6,46

En esta tabla se observa como el 95% de los individuos con una renta por el negocio inferior a 100.000 Ptas. tienen a su vez unas expectativas profesionales en el negocio medias, entre 5.97 y 6.30, siendo éstas, superiores en los distribuidores con ingresos mayores a 100.000 Ptas. Se observa también un crecimiento en la media poblacional de dicho ítem a medida que incrementa el nivel de renta por el negocio.

C.XI Queremos relacionar con nuestro trabajo las investigaciones realizadas por Albert Bandura, psicólogo de la Universidad de Stanford, investigador de la auto-eficacia. Bandura afirma que: "las creencias de las personas sobre sus propias habilidades tienen un profundo efecto sobre éstas. La habilidad no es un atributo fijo sino que, en este sentido, existe una extraordinaria variabilidad. Las personas que se sienten eficaces se recuperan prontamente de los fracasos y no se preocupan tanto por el hecho de que las cosas puedan salir mal sino que se aproximan a ellas buscando el modo de manejarlas". Nuestra consideración es que los distribuidores de Marketing Multinivel de una empresa como Amway, sometidos a motivación, tendrán una valoración alta de sus habilidades para solucionar problemas.

◆ Para estudiar este comportamiento en nuestros distribuidores, vamos a tener en cuenta el tipo de motivación que reciben de Amway, así como si leen libros o escuchan cintas recomendados por el sistema de apoyo o la frecuencia con la que acuden a una reunión.

Además, compararemos para cada uno de estos estratos las medias que hemos obtenido a las preguntas P9_16, P9_17, P9_18, P9_19, P9_20, P9_23, P9_25.

Comenzamos estudiando la respuesta dada a ‘¿Suele leer libros recomendados por el sistema de apoyo?’. Dicha variable viene es dicotómica por lo que utilizaremos la prueba t Student para muestras independientes para comparar las diversas medias dadas en los ítems de las preguntas, entre los que leen y no leen libros recomendados por el sistema. Tras realizar dichos contrastes encontramos diferencias estadísticamente significativas con los siguientes valores de p respectivamente (0.017; 0.006; 0.03; 0.098, solo este último no es significativo para un $\alpha=0.05$ pero si lo es para un 90% de confianza) para los ítems que se ven reflejados en la siguiente tabla:

Estadísticos de grupo					
	¿Suele leer libros recomendados...?	N	Media	DT	Error típ. de la media
Mi autoestima es bastante baja	Si	303	2,32	1,76	,10
	No	11	3,64	2,16	,65
Suelo perseguir en mis sueños	Si	275	5,26	1,86	,11
	No	10	3,60	1,96	,62
No tengo miedo a fracasar	Si	305	4,78	2,14	,12
	No	11	3,36	1,69	,51
Me cuesta mucho trabajo tomar decisiones	Si	307	3,65	1,97	,11
	No	10	4,70	1,77	,56

En la tabla anteriormente expuesta se observa como el número de distribuidores que no leen libros recomendados por el sistema de apoyo es pequeño, a pesar de ello, encontramos que la autoestima es menor significativamente en los individuos que no leen libros recomendados por el sistema, también se observa como responden de manera muy distinta a la pregunta ‘suelo perseguir en mis sueños’ siendo mayor el grado de acuerdo en los que leen libros recomendados por el sistema. El miedo a fracasar es mayor entre los que no leen libros, lo que nos dice que los distribuidores que leen libros recomendados tienen menos miedos, siendo en este caso menor el miedo al fracaso. Y por último, observamos como los distribuidores que leen tienen menos problemas a la hora de tomar decisiones que los que no leen libros recomendados. Por lo que concluimos que los distribuidores sometidos a la motivación de la lectura tendrán una valoración alta de sus habilidades para solucionar problemas. Todas estas diferencias son estadísticamente significativas, lo cual

quiere decir que presentan distinto tipo de comportamiento los que dejan apoyar por el sistema que los que no lo hacen.

Veamos como se presentan los distribuidores ante la motivación de 'escuchar cintas recomendadas por el sistema de apoyo'.

Se realiza vuelve a realizar un contraste t Student para contrastar la diferencia de la media de cada ítem entre los individuos que escuchan cintas y los que no lo hacen.

A continuación se presenta una descripción de los datos en los que se han encontrado diferencias estadísticamente significativas. Los valores de p encontrados, respectivamente, son 0.086 (significativo para un nivel de $\alpha=0.1$); 0.027 y 0.021:

Estadísticos de grupo

	¿Suele escuchar cintas ...?	N	Media	DT	Error típ. de la media
Suelo perseguir en mis sueños	Si	269	5,26	1,88	,11
	No	15	4,40	1,84	,48
No tengo miedo a fracasar	Si	300	4,78	2,13	,12
	No	15	3,53	2,00	,52
Me cuesta mucho trabajo tomar decisiones	Si	302	3,63	1,99	,11
	No	15	4,60	1,40	,36

El grupo de individuos que no es sometido a motivación a través de las cintas es algo mayor que en el caso anterior, aunque sigue siendo de poco tamaño. Aún así, las diferencias encontradas corroboran los resultados encontrados ante la motivación anteriormente estudiada, los libros recomendados por el sistema. Claramente observamos como los individuos sometidos a motivación, suelen perseguir en sus sueños, no tienen miedo a fracasar y no tiene problemas a la hora de tomar decisiones con lo que se concluyen que valoran de forma alta y distinta a los individuos que no son sometidos a motivación, sus habilidades para solucionar problemas.

La última motivación a la que se pueden ver sometidos nuestros distribuidores es la asistencia a reuniones ofrecidas por el sistema de apoyo. Esta pregunta no se presenta como las estudiadas anteriormente, ya que es politómica, presentando en sus categorías cada cuanto tiempo acude a reuniones. Realizamos un ANOVA de una vía para contrastar las diversas medias de cada uno de los ítems valorados anteriormente en función de las categorías de cada cuanto tiempo acuden a reuniones.

Se realiza el estadístico F y no se encontraron diferencias estadísticamente significativas por lo que no se puede concluir nada respecto a la motivación de las reuniones. Esto puede ser debido a que la frecuencia de asistencia a reuniones suele ser como máximo al mes ya que el 86% de los individuos acuden cada semana, dos semana y máximo un mes.

C.XII Parece que se plantea el hecho de que los distribuidores de Marketing Multinivel, tienen, en general, las creencias de: “en esta vida todo es posible, su autoestima es alta, vivir persiguiendo sus sueños, no tener miedo al fracaso, tener habilidad para solucionar problemas y utilizar bien sus recursos” muy desarrolladas.

♦ Al ser encuestados los distribuidores de Marketing Multinivel, consideraban que “en esta vida todo es posible” el 95%, “mi autoestima es bastante alta” el 73%, “suelen perseguir sus sueños” el 61%, “no tienen miedo a fracasar” el 56%, “tienen habilidad para solucionar problemas” el 64% y “utilizan bien sus recursos” el 22%. Por todos estos datos podemos sacar la conclusión de que “sí” se cumplen nuestras percepciones.

C.XIII Un planteamiento que nos hacemos en nuestra investigación es verificar la afirmación: “El factor de ventaja más importante para el desarrollo del Marketing Multinivel es la alta densidad de población” de A. y U. Althoff.⁴⁴⁶ Si esto es cierto, entonces los distribuidores que tengan un negocio de Marketing Multinivel, considerarán que en una ciudad grande es más fácil ejercer el negocio.

♦ Los distribuidores consideran que “en una ciudad grande es más fácil ejercer el negocio” un 41%, decían que no un 53% y un 6% no contestaba, por lo que no parece que los distribuidores hayan experimentado en la práctica del negocio la aseveración de Althoff.

C.XIV En la investigación previa hemos observado que la notoriedad de las empresas de Marketing Multinivel en España es bastante baja. Lo cual es notorio para los distribuidores de multinivel, por lo que creemos que consideraran que su empresa es poco conocida en el mercado. Por otro lado, demandábamos saber si este desconocimiento existía también por parte del distribuidor hacia su propia empresa, lo que bifurcaría la responsabilidad de esta falta de notoriedad.

⁴⁴⁶ Althoff A. y U. El Marketing Multi-Nivel. Una salida profesional de futuro. Logroño, Mogar Linotype, 1995.

◆ Para el 6% de los distribuidores “Amway es nada conocido” y para el 66% “poco conocido”, con lo que podemos afirmar que los distribuidores no tienen la percepción de que la marca que distribuyen sea conocida en el entorno (y debemos considerar que Amway es la empresa más conocida dentro de las empresas de Marketing Multinivel).

Para analizar su percepción de la empresa y su conocimiento de la misma, se le realizó una pregunta de escalas en las que se tenían que posicionar respecto a varias afirmaciones, como por ejemplo “Amway esta presente en unos diez países” (pregunta 32). Los resultados obtenidos nos mostraban que la mayoría de los individuos se posicionaban en el mismo valor de la escala en cada pregunta; sólo hubo una dispersión de respuesta en la segunda opción “Amway en España es una de las principales empresas”, “los distribuidores en Amway aumentan constantemente”, “conocimiento de las actividades de Amway España además de suministrar productos” y en “el conocimiento de cómo funciona la empresa en España”, en las que se colocaban a lo largo de toda la escala.

Por estos datos podemos decir que los distribuidores consideran que los consumidores no conocen la marca, aunque ellos parecen tener un grado medio de homogeneidad en su conocimiento de la marca.

C.XV Otra cuestión a resolver era la percepción del público en general de que los discursos de las cintas de cassette que sirven como motivación a los distribuidores tienen connotaciones psicológicas negativas y que el contenido de las comunicaciones de las cintas de motivación tienen contenidos en sus mensajes usados en los discursos por los líderes de las sectas destructivas. Esta creencia choca frontalmente con la opinión de algunos distribuidores de que:

- 1. Los textos de las cintas de motivación incrementarán el optimismo en el oyente.
- 2. Las directrices que indican los locutores en las cintas pueden incrementar la calidad de vida personal (y, por tanto, profesional) de las personas que las escuchan.

◆ Con respecto a este planteamiento realizamos una serie de pregunta a los Expertos, algunas de las cuales ya han salido a colación en el análisis de los datos. Mas, en conclusión, y aportando nuevas respuestas podemos indicar que los Expertos consideran que los mensajes de los conferenciantes pueden incrementar el optimismo, pueden incrementar la calidad de vida personal, pero aún más la profesional, los

contenidos son manipulativos, y aunque tienen algunas connotaciones sectarias no se pueden generalizar a sectas destructivas. Además, la mitad de los Expertos considera que puede tener algún tipo de perjuicios psicológicos, especialmente si no tienen éxito por la frustración que ello le generaría.

PARTE IV:

CONCLUSIONES

I. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

I. CONCLUSIONES

Como resultado del estudio realizado, tanto en lo que se refiere al marco conceptual analizado, como al estudio empírico, hemos obtenido las siguientes conclusiones:

1. Definimos la Venta Directa Personal como "un método de distribución de bienes de consumo y servicios de forma personal, reduciendo verticalmente la cadena tradicional, en el que la relación con el distribuidor y la comunicación interpersonal toman un papel prioritario en la compra del producto".
2. Desde nuestra perspectiva "el Marketing Multinivel es un sistema de venta directa personal en la que los consumidores de una o varias marcas (pero englobadas en un mismo grupo empresarial) tienen la opción de crear su propia empresa distribuidora de esa marca (y de las asociadas a ella si las hubiera), la cual puede vender productos y auspiciar a otros distribuidores. El auspiciamiento de esos distribuidores conlleva una necesaria relación de cooperación mutua, recibiendo el nuevo distribuidor formación y motivación y el antiguo un porcentaje de las ventas que el nuevo obtenga. Esta relación puede continuar y mejorar si el nuevo distribuidor al mismo tiempo que vende auspicia, y así sucesivamente".
3. Una conclusión que nos resulta importante es la diversidad de conceptos que existen para hablar del Marketing Multinivel. Consideramos que la diversidad de nomenclaturas para el mismo hecho provoca una confusión en la percepción del mismo y crea dudas de credibilidad. Nos parece elocuente el ejemplo de "la franquicia" termino del que la opinión pública tiene una idea bastante aproximada de lo que significa, pero si la franquicia se llamase "agencia", "licencia" y "dispensa" probablemente crearía ciertas dudas de conocimiento. Por todo esto proponemos que se use el termino de Marketing Multinivel de una forma general para referirse al network, al networking, al marketing de redes, a la venta interactiva, al MLM, a la venta multinivel o a la distribución interactiva entre otros términos. Somos conscientes de que hoy en día el concepto de

Marketing Multinivel puede tener ciertas connotaciones peyorativas, pero la nueva situación de Internet y el habitual uso de la palabra “redes” para hacer mención a aspectos de la tecnología de la informática, provoca una confusión.

4. Otro termino que nos parece algo confuso es el de “Empresario Independiente”, ya que consideramos que es redundante. El vocablo “Emprendedor de la Distribución Interactiva” tampoco nos parece muy conveniente, ya que nos parece impreciso y no muy técnico, ya que consideramos que la palabra “emprendedor” tampoco parece adecuada para una persona que lleva varios años ejerciendo el negocio, y además, le da una orientación de “juventud innovadora” que puede no ajustarse al objetivo de que el negocio tenga una imagen sólida y creíble. Nosotros proponemos el concepto de “distribuidor multinivel” para designar al empresario independiente o emprendedor de distribución interactiva, ya que el ser distribuidor no excluye el ser empresario.
5. Básicamente, el Marketing Multinivel como empresa requiere una estructura básica, como todo sistema de ventas necesita un proveedor de productos, una fábrica que produzca objetos tangibles, o una entidad que ofrezca servicios no inventariables para tener un producto que ofrecer al consumidor. En este sentido, la obtención de los productos sigue el proceso industrial o intelectual habitual: investigación, fabricación u obtención del producto, distribución y venta. En éstas últimas fases, para que el producto vaya de la fábrica al consumidor, debe haber una red de venta-distribución del producto. Es en este punto, en la gestión de la red de venta-distribución, en el que surgen las características distintivas del Marketing Multinivel. La red de distribuidores de Marketing Multinivel está compuesta de Distribuidores Independientes, relacionados entre ellos a través de un complejo sistema de remuneraciones, participaciones y porcentajes acumulables, de manera que cada Distribuidor Independiente forma parte de una agrupación a la que beneficia y, a su vez, se constituye en cabeza de una nueva agrupación de la que se beneficia. Este grupo de distribuidores, al trabajar de una forma independiente necesita de un fuerte sistema de motivación, que ha caracterizado al Marketing Multinivel, con reuniones, cintas, y otras actividades. La motivación que se ofrece a los distribuidores es organizada por una empresa compuesta por un grupo de distribuidores y ajena en su dirección y estrategia a

la empresa matriz que distribuye los productos que luego son vendidos por los distribuidores.

6. Uno de los principales problemas con los que se encuentran las empresas de venta multinivel al introducirse en un nuevo mercado, es su similitud, en algunos aspectos, con la venta piramidal, la cual es ilegal e implica la venta del derecho de reclutar a otras personas. En su forma más simplista, el esquema piramidal representa la no venta del producto, únicamente la venta del derecho de reclutar a otras personas. Basado en una progresión matemática, dicho sistema es engañoso, fraudulento y destinado al fracaso por su misma definición.
7. El Marketing Multinivel es un sistema de venta con características muy dispares a la Venta Piramidal y no han de confundirse conceptualmente.
8. Hemos encontrado una serie de ventajas del negocio del Marketing Multinivel:
 1. Dar la oportunidad a una persona de ser su propio jefe.
 2. Da libertad al individuo, que no tiene la obligación de un horario.
 3. La mayor libertad en los quehaceres comerciales imprime una mayor creatividad al individuo.
 4. Es una oportunidad para todo tipo de personas, sin tener la condición necesaria de unos mínimos económicos o de formación.
 5. Algunas empresas de Multinivel poseen un apoyo financiero e histórico.
 6. Otra ventaja es que es un negocio muy cambiante con unas prospecciones de evolución importantes.
9. Desventajas:
 1. Si no se mantiene relación con el grupo es fácil abandonar el negocio.
 2. Gran dependencia o excesiva importancia que tiene la persona que te invita o que te auspicia, que va a afectar al futuro de esa persona en el negocio.
 3. Algunos distribuidores abandonan auspiados por que no están moviendo una cantidad alta

10. Existe de una “cultura de empresa” basada en los atributos de: ---- autonomía y espíritu emprendedor interno, productividad gracias a las personas, dirección en la practica mediante valores, deberían añadir la proximidad real al cliente, el servicio y la cordialidad con el cliente, orientación hacia la acción permanente y estructura, fomentación del conocimiento profesional, simplificar las relaciones.
11. Defendemos la idea de que la aplicación de la Dirección por Valores en las empresas de Marketing Multinivel es la más adecuada para su implementación. Con esto no queremos decir que en cierta forma no se haga o al menos que no se intente, que de hecho creemos que así es como se realiza en Multinivel en la mayoría de los casos, sino que es la opción que creemos más eficaz. Y esto no implica abandonar la idea de los objetivos, ya que, si los valores sirven para atribuir sentido a la acción, los objetivos sirven para traducir la acción en rendimientos y recompensas específicos. Los valores esenciales compartidos vienen a ser elementos críticos de éxito alrededor de los cuales ha de girar la estructuración de objetivos de carácter instrumental intermedio. Proponemos que ya que las organizaciones en Marketing Multinivel están formadas por redes, la relación entre las redes sea mayor y las propuestas de crecimiento acordes entre la red.
12. Es importante destacar en primer lugar que la venta piramidal es una práctica fraudulenta expresamente prohibida por el artículo 24 de la Ley de Ordenación del Comercio Minorista, de 15 de enero de 1996.
13. No pretendemos afirmar que una empresa tenga categoría moral como para determinar qué esta bien y qué esta mal en general, ya que, de hecho, compartimos el lamento de Nietzsche de “la antigua ilusión llamada Bien y Mal”; pero sí consideramos que en un negocio como el Marketing Multinivel, unas “directrices de conducta ética”, son bastante adecuadas para la credibilidad y eficiencia del desarrollo del negocio.
14. A pesar de la moralidad y los principios éticos que rigen la conducta de los empresarios independientes, las empresas de multinivel realizan una tarea adecuada al determinar ciertas normas éticas para ejercer el negocio.

15. El problema que hemos detectado es el de la inclusión en los discursos de los líderes de su propia moral atribuyéndola a “moral de debido cumplimiento” por el distribuidor y aportando un “comportamiento ético adecuado” propio como norma a seguir generalizada. Sin entrar a mencionar lo que filosóficamente se viene estudiando por el Bien y el Mal, si queremos resaltar que estos discursos de algunos líderes, que hemos mencionado, han provocado conflictos entre las creencias de algunos distribuidores. Y esta contradicción ha implicado un sentimiento de culpabilidad, con una disonancia cognoscitiva asociada, que ha ocasionado en algunos casos el abandono del negocio por parte del distribuidor.
16. Consideramos el sistema ético en el Marketing Multinivel de gran importancia por las dos repercusiones que lleva implícitas:
 - a. El sistema ético de la empresa y su cumplimiento puede conllevar un incremento de su credibilidad y una mejoría en la calidad de su servicio.
 - b. El sistema ético individual de los líderes no debe ser confundido con el de la empresa, y, por lo tanto, no incluirlo como imposición normativa en el cumplimiento de los distribuidores.
17. Muchos distribuidores al entrar en el negocio del multinivel, no sólo ven una forma de obtener ingresos sino que “les cambia la vida” y encuentran que en la vida hay algo bueno que hacer, descubren un propósito y un sentido a su existencia.
18. Una observación del entorno de los distribuidores independientes nos muestra que la esperanza de vida media, para una actividad de distribución a través del Networking que se inicia de cero, es de dieciocho meses. Lo que, probablemente, ocurre en otras empresas, pero en el Multinivel el grado de expectación es más alto, por lo que un fracaso provoca una mayor insatisfacción que en otro tipo de negocio, aunque paradójicamente, la inversión económica haya sido menor, pero la inversión en tiempo y esperanza ha sido mayor.
19. Con ciertas dosis de empatía (que consideramos básica para el eficaz desarrollo del negocio) se pueden entender estas razones y respetarlas, lo que no exige de

que quien fue su auspiciado durante un determinado tiempo siga manteniendo una relación amistosa con él o le suministre producto si lo desea.

20. En el transcurso de estos años de investigación hemos observado como personas que habían estado trabajando en el negocio, es decir, que habían sido distribuidores independientes de multinivel, han dejado de ejercer para crear sus propias empresas en sectores diversos. Esto lo traemos a colación por que estas personas, que habían utilizado las herramientas del sistema como motivación con todas estas ideas expuestas de pensamiento positivo, asociacionismo y lucha por el éxito, las han aprovechado, según su propio testimonio, en pro de su nueva empresa, con provechosos resultados.
21. Parece patente la idea, por parte de estos autores, de que la solución económica a la pobreza no está en la ayuda social y la intervención gubernamental, sino en la puesta en práctica por parte de personas de menos recursos de actividades laborales como el Marketing Multinivel.
22. Se puede inducir la probabilidad de que muchos distribuidores de Marketing Multinivel al encontrar barreras que impedían la satisfacción de su necesidad, en este caso podría ser, por ejemplo, la barrera: tener que trabajar en el negocio un mayor número de horas, y la necesidad: adquirir un status socio económico determinado; ha provocado que estos distribuidores se han sentido insatisfechos y tensos, ya que concebían de las promesas motivacionales que habían escuchado en cintas y reuniones que el esfuerzo iba a ser menor. Esta insatisfacción ha podido provocar en numerosas ocasiones que el distribuidor se "enfadase" con el negocio ya que con él no ha cubierto las necesidades y este enfado a su vez diera lugar a un descrédito del negocio para con su entorno.
23. Es importante considerar que la reputación de todos los distribuidores mejoraría si no se divulgarán una serie de ideas falsas respecto al negocio y si tanto los distribuidores líderes como la propia empresa fabricante fuese más transparente en el momento de aportar información.
24. En la primera década del 2000 parece una consecuencia lógica que "el servicio" para con el cliente y la relación con éste van a ser la piedra angular del éxito de

Marketing en una empresa. Esto parece una teórica ventaja para el negocio del Marketing Multinivel de cara al futuro, si la intervención de la compra mediante Internet dentro de este sector no provoca que las relaciones con los distribuidores se debiliten, o mejor establecido, si los distribuidores tienen la habilidad de no perjudicar su relación y dejarla en manos de “la simple venta” que el cliente realice por sí mismo, ya que esto devendría en una obsolescencia desde el punto de vista del marketing y, probablemente, un perjuicio con respecto a empresas que mantienen la atención al cliente por otras vías que no son la relación directa de una persona con cada cliente.

25. Respecto a la gestión de clientes: el empresario independiente se encuentra en una situación idílica para mantener una relación eficaz y eficiente con sus clientes, ya que los conoce personalmente, lo que le permite establecer una ficha personalizada (o base de datos) respecto a criterios como gustos, aficiones, productos de consumo habitual, fechas de contactos, etc.

26. Respecto a la gestión de los empleados: lo podemos entender como la relación que se establece entre la empresa fabricante-distribuidora y los empresarios independientes. Se refiere al nivel de competencia y de compromiso de los empleados-distribuidores. Algunos expertos en las relaciones con los empleados afirman que la empresa debe tratarlos como quiere que éstos traten a los clientes. Mantenemos un acuerdo con esta opinión y consideramos que si la empresa pretende, por ejemplo, que los distribuidores sean transparentes en la comunicación con los clientes, la empresa debe ser a su vez transparente con los distribuidores, ya que la compañía genera actitudes y comportamientos de identidad que luego transmite al entorno. En Marketing Multinivel es habitual observar a los distribuidores altamente satisfechos e integrados (leales) con la compañía, pero desde nuestra perspectiva esta percepción es más que mejorable a la par que la empresa puede, como hemos comentado, modificar ciertos hábitos que repercutan en el posterior trato de los distribuidores hacia los clientes, además de una mayor fidelización de éstos. Todo este proceso pasa por que el distribuidor independiente perciba que el cliente es la persona que le va a comprar producto, ya que en múltiples ocasiones el distribuidor visualiza a sus clientes como las personas posibles candidatas de crear en un futuro el negocio, olvidándose de un ente fundamental: el consumidor.

27. El distribuidor independiente, si tiene en cuenta las enseñanzas de la orientación del Marketing relacional, no pondrá sólo su énfasis en mantener las relaciones y la fidelidad de los distribuidores que auspicie, sino que pondrá especial atención a su red de clientes para mantener con ellos relaciones sólidas y satisfactorias a largo plazo. No se trata de captar una venta, o hacerle una venta a un candidato que decidió no firmar el contrato, sino mantener continuadamente la relación de servicio y venta.
28. La empresa fabricante y el distribuidor independiente en el Marketing Multinivel suelen mantener una relación adecuada, quizá no-basada conscientemente en el *co-makership* (colaboración entre proveedor y distribuidor), pero si con una conciencia de mutua necesidad. En todo caso, hemos observado una cierta insatisfacción por la posición monopolista que ejercen algunas empresas fabricantes con respecto a sus distribuidores, lo que provoca que las insatisfacciones de éstos no sean comunicadas a la empresa por mantener el distribuidor una sensación de impotencia, especialmente el distribuidor que no tiene un alto volumen de ventas. A este respecto consideramos que las empresas de multinivel deberían desarrollar un mayor esfuerzo de empatía para con los distribuidores independientes, así como un mayor esfuerzo y dar más facilidad para conocer sus opiniones.
29. Otro de los factores a tener en cuenta dentro del análisis del Marketing Relacional aplicado al Marketing de Redes o Marketing Multinivel es “la cadena de relaciones”, es decir, la importancia de que en una empresa todas las personas han de estar coordinadas en una dirección, intentando que no existan tareas demasiado individualizadas y sobre todo que haya una desinformación.
30. En el Marketing Multinivel es, a primera vista, complicado que todos los distribuidores trabajen de una forma homogénea para entregar valor al cliente, pero la complicitad no es tal si los líderes trabajan de forma horizontal con sus redes, si transmiten una “forma de hacer” parecida a sus redes (sin eliminar las características laborales propias de cada empresario independiente) y se transmite la información de forma clara entre las redes. Hace algunos años, algunos distribuidores no consideraban correcto el denominado *cross line*, ósea

el intercambio de información entre distintas redes. Nosotros, desde nuestra perspectiva, consideramos esto como un error, ya que la comunicación entre redes puede ser beneficiosa para un mejor funcionamiento de éstas.

31. Teniendo en cuenta que “el único juicio que realmente importa es el que realiza el cliente” (Gil Saura), nos ha llamado poderosamente la atención el hecho de que en el sector del Marketing Multinivel no se hace investigación de mercados, ni ningún tipo de investigación de los clientes. Tampoco conocemos que se realicen encuestas a los distribuidores. Consideramos este como otro problema importante si se pretende mantener una relación a largo plazo fluida y positiva con los clientes. Aunque el distribuidor si tiene un contacto con el cliente de manera individual, lo que le permite conocerlo en sus gustos y preferencias, la empresa tiene un desconocimiento del mismo que no le permite tomar decisiones que le puedan beneficiar de una forma sabia. Además, la compañía desconoce el tipo de trato que el cliente percibe que recibe del distribuidor, con lo cual también hay un corte en la cadena de información muy preocupante para el buen funcionamiento del negocio.
32. El distribuidor independiente de Marketing Multinivel tiene la gran ventaja competitiva de conocer a cada uno de sus clientes (en un mercado de productos masivos), si se orienta al mercado verdaderamente lo que hace es entregar un valor superior al cliente al poder recomendarle personalmente los productos nuevos de su interés, servirle en casa y aportarle información del producto.
33. Pero para esta orientación al cliente, el distribuidor independiente debe contar con el apoyo de la empresa de Multinivel, así si, por ejemplo, los distribuidores solicitan que los envases estén escritos en castellano para que los clientes lo entiendan, la empresa debería hacer un esfuerzo por cambiar los textos de los envases. Claro esta que las peticiones de los distribuidores pasan por la posibilidad de tener un canal de comunicación para plantearlas.
34. Consideramos que, con respecto a estos tres elementos, las empresas fabricantes de Marketing Multinivel tienen tarea pendiente para mejorar las relaciones de los distribuidores con los clientes y las de sí mismos tanto con los distribuidores como con los clientes. La empresa fabricante debería optar por una filosofía de

trabajo con una mayor orientación tanto al distribuidor como al cliente, fomentando una coordinación entre las redes basadas en un manejo de información. Esta orientación aportará una ventaja competitiva sostenida al sector y al negocio que redundará en una mayor eficacia por parte de los distribuidores. Además provocará unos beneficios no sólo económicos sino de satisfacción psicológica, especialmente de los distribuidores, una mayor compra por parte de los clientes y, en definitiva, una mejora en el desempeño de la compañía a largo plazo.

35. Si nos preguntamos cómo afecta esta nueva estructura a los empresarios independientes europeos y a las filiales podemos decir que, en general, no hay ningún cambio para las filiales europeas, ni para los empresarios independientes europeos. Sin embargo las filiales y los empresarios independientes europeos se beneficiarán de las nuevas oportunidades de negocio que desarrollarán Access y Pyxis. Los empresarios independientes conocerán productos y servicios nuevos, únicos y competitivos en precios, así como mayores recursos gracias a una estructura más diversificada. Aunque les puede suponer la obligatoriedad de tomar ciertos cambios, especialmente en lo que se refiere a fuentes de formación, manejo de nuevas tecnologías, aversión a lo desconocido, miedo a que desaparezcan las relaciones con los clientes, etc.
36. La dirección intuitiva basada en la inteligencia emocional al principio del negocio, se hace insuficiente con el transcurrir del mismo, cuando el distribuidor independiente debe empezar a aplicar una serie de conceptos y técnicas más racionales para conseguir un crecimiento equilibrado. Esto implica que el emprendedor del multinivel no sólo ha de formar su inteligencia emocional sino también otros aspectos de conocimiento que desarrollen y mejoren su negocio.
37. Esta formación a lo largo del ciclo de vida de su negocio no implica en ningún momento la anulación total o parcial del espíritu emprendedor del distribuidor el cual es también vital para el funcionamiento eficaz de su empresa y de su organización.
38. Además, es importante que el distribuidor asimile que el crecimiento rápido del negocio pasa por una creación lenta del mismo, realizando un seguimiento en

formación y motivación mantenido tanto de sus frontales como de los distribuidores activos en dos, tres e incluso cuatro líneas en profundidad, además de hacer especial hincapié en la venta durante, al menos, el primer año del ejercicio de su negocio.

39. Dentro de la red de una persona debe existir al menos un pequeño grupo de personas que domine la venta, si no esa red es muy probable que termine desapareciendo. Lo que es importante es que los líderes transmitan que vender no implica nada malo, que es lo que hacen todos los bancos y muchas personas que tienen dinero, como la familia Areces, ha sido gracias a la venta. Además, de la venta se beneficia tanto el vendedor, que genera unos ingresos, como el comprador, que adquiere un producto para resolverle algún problema o para darle algún tipo de satisfacción.
40. Igual que para la búsqueda de posibles distribuidores el empresario independiente seguía una serie de técnicas, para la búsqueda de clientes también lo puede hacer. Las técnicas y formas de venta no están tan extendidas y no son tan homogéneas como las de auspiciamiento, por el hecho de que en las cintas de cassette y los otros medios de formación, sobre lo que más se ha enfatizado en los últimos tiempos ha sido en el auspiciamiento.
41. Consideramos que éste es un problema que caracteriza a la venta multinivel y al que los distribuidores están poniendo especial atención en los últimos tiempos. El distribuidor entiende la falta de ventajas que tiene un vendedor excesivamente reiterativo, frente a otro que puede perder una primera venta, pero se asegura un cliente a largo plazo que confía en él y en el producto.
42. Esta comunicación, en general, no suele tener una planificación profunda, excepto la que se efectúa cuando se trata de auspiciar a alguien, mas, aún así, cada distribuidor tiene su propio estilo, lo que no permite decir que haya un proceso, o un argumento similar para todos los distribuidores. Aunque si parecen existir algunas líneas o estilos que se repiten más asiduamente (esta característica la analizaremos en nuestra investigación empírica).

43. El problema que surge en la utilización de estas técnicas por parte del distribuidor es el mismo que, aún hoy, ocurre con algunas empresas tradicionales, y este es la falta de conocimiento del manejo de las técnicas. Este desconocimiento provoca, en numerosas ocasiones, una ineficaz utilización de los recursos y consecuentemente, una pérdida económica, una repercusión negativa en la imagen y una falta de resultados en los objetivos que conducirá, en la mayoría de las ocasiones, a no volver a utilizar estos medios por parte de ese distribuidor.
44. Esto provocó en muchos distribuidores insatisfacción, ya que, aunque la red de una persona este compuesta por cientos de personas si éstas no venden productos no se obtienen resultados económicos, por lo que todo el esfuerzo del auspiciamiento no obtiene compensación. Y aunque desde el Sistema lo que se intentaba era que la imagen de la empresa no se asociará en ningún caso con la venta Puerta a Puerta, quizá hubiese sido eficaz que se hubiese tocado más el capítulo de las ventas. Esto era un problema por que, por un lado, se percibía que no convertía al distribuidor en un profesional de la venta multinivel sino en un vendedor de Amway, y vuelve a ser excluyente; por otro lado, en aquellos años Amway no disponía de un catálogo demasiado amplio por lo que la venta únicamente de estos productos podía resultar insuficiente para la satisfacción no sólo del cliente sino de las expectativas del vendedor-distribuidor. Actualmente el catálogo de los productos que oferta Amway es mucho más amplio.
45. La presión es el mayor obstáculo de la venta directa. En general, en las ventas persona a persona se considera que no se ejerce tanta presión sobre el cliente. La gente siente menos obligación de comprar en esa situación. Siempre y cuando los revendedores respeten la falta de interés expresada por un cliente, y no continúen persiguiéndolo, a la mayoría de la gente no le molestan las ventas persona a persona.
46. Comercios minoristas como Nordstrom han construido su negocio y reputación gracias al servicio superior provisto por sus vendedores. El hecho de que los clientes pueden recibir un excelente y personalizado servicio de revendedores instruidos debería ser enfatizado en materiales promocionales.

47. A pesar de las impresiones del público en general, si centramos nuestra atención en los grupos conducidos por revendedores activos, encontramos que aquellos que son más exitosos no creen que presionen a los demás, y en muchos casos no tienen relaciones laborales con amigos. Las experiencias de estos revendedores exitosos, que generalmente han evitado situaciones de vender bajo alta presión, o de molestar amigos, deberían ser enfatizadas como un modo de compensar las impresiones negativas que el público general tiene con respecto a la presión que se ejerce en las ventas. Los revendedores potenciales deben entender que hay una manera de tener éxito sin molestar ni presionar a los demás.
48. Un corolario interesante de esto, es que la mayoría de la gente cree que podrían ser reclutados más fácilmente por alguien entusiasmado con un producto particular que por alguien que acentúa la posibilidad de hacer negocio.
49. Los reclutantes deberían ser honestos al tratar con potenciales revendedores, con respecto al trabajo duro necesario para crecer en el negocio de la venta directa. Evitar programas y actividades que creen un ambiente donde el cliente se sienta presionado a comprar productos o a unirse a la compañía. Trabajar para disminuir la presión ejercida sobre el cliente a través de entrenamiento, actuación y otras técnicas. Alentar y/o entrenar a los revendedores a ser:
 - ✓ Honestos en lo que dicen sobre los productos y las oportunidades de negocio
 - ✓ Rápidos en su respuesta a los pedidos del cliente
 - ✓ Profesionales en su interacción con el cliente
 - ✓ Interesados en las necesidades del cliente
50. Mejora de la percepción de la venta directa como oportunidad de negocio:
 - Estudiar el área de clientes existentes como potenciales revendedores, pero no presionar demasiado ni prometer más de lo necesario
 - Alentar a los revendedores para usar tácticas de reclutamiento que enfatizen de una manera más honesta las expectativas que deben tenerse sobre los beneficios financieros de la venta directa
 - Subrayar el aspecto de “sé tu propio jefe / independencia laboral” ofrecido por la venta directa

- Utilizar tácticas de reclutamiento que se centren en las ventajas y los beneficios de la venta directa:
 - ✓ El esfuerzo (trabajo duro) traerá consigo recompensas financieras
 - ✓ Posibilidad de conocer gente y relacionarse
 - ✓ Posibilidad de comprar / utilizar buenos productos
 - ✓ Posibilidad de ser independiente / construir un negocio propio
 - ✓ Posibilidad de ganar dinero extra
51. Mejora de las experiencias de aquellos que actualmente están trabajando en la venta directa. Los programas de comunicaciones deberían resaltar los siguiente:
- ✓ A través del trabajo duro, puedes alcanzar éxito monetario
 - ✓ Tu propio negocio en la venta directa puede ofrecerte independencia y flexibilidad
 - ✓ Tu trabajo en la venta directa te ofrece oportunidades únicas de conocer e interactuar con la gente
 - ✓ El ser un revendedor es una buena manera para comprar productos y servicios con descuento para tu uso personal
 - ✓ Un negocio en la venta directa es una buena manera de ganar un poco de dinero extra
 - ✓ Brindar apoyo y entrenamiento adecuados para los revendedores
52. Una falla de la venta directa radica en la presión que se ejerce sobre los clientes para que adquieran los productos ofrecidos o se unan al sistema como nuevos revendedores. Para mejorar la imagen de la venta directa será decisivo considerar este problema, y proveer un excelente servicio.

II. PROPUESTA DE FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

II. 1. PROPUESTA DE FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

1. Es conveniente que el distribuidor lleve un control exhaustivo de todas las acciones de comunicación empleadas y los resultados obtenidos. De hecho, creemos que es un tema apasionante que podría ser una línea importante de futuras investigaciones.
2. Estudiar la repercusión entre la empresa fabricante de venta directa y sus distribuidores independientes, por ejemplo, cómo influye en las distribuidoras de Mary Kay el hecho de que puedan acceder mediante Internet a toda la información que les afecta de la compañía (en Estados Unidos).
3. Conocer la opinión del público sobre la Venta Directa y los distribuidores de este tipo de empresas.
4. Investigar al público en general respecto a la venta multinivel y compararlo con el estudio de Wirthlin Worldwide.
5. Hacer un estudio de las repercusiones de las nuevas tecnologías en el Marketing Multinivel.
6. Analizar mediante una investigación a ex distribuidores de Marketing Multinivel porque decidieron abandonar el negocio.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA LIBROS

- AGUIRRE, J. Contenido de los puestos de trabajo y escala retributiva, en *Gestión de recursos humanos*. Málaga, Edita Dpto. de Economía y Administración de Empresas, 1996.
- AGUIRRE, J.; ANDRÉS, M. P.; RODRÍGUEZ, J. y TOUS, D. Dirección y gestión de personal. Madrid, Edita Pirámide, 2000.
- ALDERFER, C.P. Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Settings. Edita The Free Press, Nueva York, 1972.
- ALTHOFF, A. y U. El Marketing Multinivel. Una salida profesional de futuro. Logroño, Network Marketing Team International, 1995.
- ARANA, J. Recursos Humanos en la Empresa Moderna. Nueva Perspectiva. Instituto de Ciencias del Hombre, Madrid, 1991.
- ARGYNIS, C.; MCLAIN SMITH, D. y PUTMAN, R. Action science. San Francisco, Edita Jossey-Bass Publishers, 1987.
- ARGYRIS, C. y SCHÖN, D. A. Organizational learning: a theory of action perspective. Boston, Massachusetts, Edita Addison-Wesley, 1978.
- ATKINSON, J. W. Motives in fantasy, action, and society. Van Nostrand, Nueva York, 1958.
- AXELSSON, B. Network research: futures issues. En (eds.) Axelsson, B. y Easton, G. : Industrial networks: a new view of reality. Londres, Edita Routledge, 1992.
- BADENAS CARPIO, J. M. La venta multinivel. Granada, Edita Comares, 2000.
- BAKER, W. E. Networking Inteligente. Barcelona, McGraw Hill – D.I.A.L.T.T. Editores, S.L., 1995.
- BANDURA, M. Entrevista de Goleman en The New York Times, 8 de mayo de 1988.
- BARROSO CASTRO, C. y MARTÍN ARMARIO, E. Marketing Relacional. Madrid, Edita ESIC, 1999.
- BOLING, D. La magia de la sonrisa. Madrid, Edita Iberonet, 1994.
- CARMICHAEL, A. Network & Multinivel Marketing. EE. UU., Cox & Wyman Reading, 1991.
- CARNEGIE, D. Cómo ganar amigos e influir sobre las personas. Barcelona, Edita Edhasa, 1989.
- CASADO, F., DE BORJA, L. Marketing estratégico. Barcelona, Hispano Europea, 1981.
- CASARES RIPOL, J. Factores de cambio en la distribución comercial. Derecho Privado y Constitucional, nº 5, 1995.
- CHIAVENATO, I. Introducción a la teoría general de la administración. McGraw-Hill, Colombia, 1981.
- CHINCHILLA, N. Rotación de directivos. Barcelona, Edita Gestión 2000, 1996.

- CHIROUZE, Y. La vente a domicile. La VSD ou le renouveau d'une politique de vente. París, Cujas, 1981.
- CLASON, G. S. El hombre más rico de Babilonia. Barcelona, Edita Obelisco, 1994.
- CLOTHIER, P. Marketing Multinivel. Valencia, Promociones Jumerca, 1992.
- CLOTHIER, P. Multi-level Marketing. A practical guide to successful network selling. Londres, Kogan Page, 1990.
- COLLINS, D.; MOORE, D. y UNWALLA, D. The Enterprising Man. MSU, Business Studies, 1964.
- CONWELL, R. H. Tierra de Diamantes. Madrid, Edita Iberonet, 1994.
- CORNEJO, M. A. Dirección de excelencia. El reto del tercer milenio. México, Edita Grad, 1993.
- CORNEJO, M. A. El poder del carisma. México, Edita Grad, 1992.
- CORNEJO, M. A. Excelencia directiva para lograr la productividad. México, Edita Grad, 1991.
- CORNEJO, M. A. Excelencia, la nueva competencia. México, Edita Grad, 1991.
- CORNEJO, M. A. Liderazgo de excelencia. México, Edita Grad, 1ª ed. 1993.
- CORNEJO, M. A. Metáforas y pergaminos de la excelencia. México, Edita Grad, 1993.
- CORNEJO, M. A. Una metáfora más... México, Edita Grad, 1992.
- CRAVENS, D. W. y WOODRUFF, R. B. Mercadotecnia en acción, 2º volumen. Wilmington, Addison-Wesley Iberoamericana, 1991.
- CRIADO, E. "100 impulsos positivos. Barcelona", Edita Folio, 1993 y "100 nuevos impulsos positivos". Barcelona, Edita Folio, 1993.
- CRUZ ROCHE, I. Fundamentos de marketing. Barcelona, Ariel, 1990.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. e I. Optimal Experience: Psychological Studies of Flow in Consciousness. Cambridge, Edita Cambridge University Press, 1988.
- DE LA CALLE, A. Convención del 14 de agosto de 1994 en el estadio Vicente Calderón.
- DE MÉNDEZ, M. y LEHNISCH, J. P. Les atouts du marketing direct. Comment vendre plus et mieux. París, Entreprise Moderne d'Édition, 1988.
- DE VOS, R. Capitalismo solidario. Madrid, Edita Iberonet, 1995.
- DÍEZ DE CASTRO, E.; GALÁN GONZÁLEZ, J. L.; LANDA BERCEBAL, J. y LEAL MILLÁN, A. La empresa en Andalucía. Madrid, Edita Civitas, 1995.
- DONNELLY, J.H.; GIBSON, J.L. e IVANCEVICH, J.M. Dirección y Administración de Empresas. Edita Addison-Wesley Iberoamericana, Wilmington, 1994.
- DRUCKER, P. La sociedad postcapitalista. Barcelona, Edita Apóstrofe, 1993.
- DUNNETTE, M.D. y KIRCHNER, W.K. Psicología Industrial. Edita Trillas, México, 1972.
- EL-ANSARY A.I. and STERN L.W. Marketing Channels. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1982.

- ELSEA, J. G. La primera impresión. Barcelona, Edita Grijalbo, 1989.
- ESOPO, FEDRO, IRIARTE, T. DE, LA FONTAINE, J. DE y SAMANIEGO, F. DE. Fábulas universales. Madrid, Edita Iberonet, 1995.
- ESTEBAN TALAYA, A. Principios de Marketing. Madrid, Esic, 1997.
- FISHER, M. El millonario instantáneo. Barcelona, Edita Urano, 1989.
- FROMM, E. "¿Tener o ser?. México, Edita Fondo de Cultura Económica, 1978.
- GARCÍA HERNANDO, J. Pluralismo religioso II: Sectas y Nuevos Movimientos Religiosos. Madrid, Edita Sociedad de Educación Atenas, 1993.
- GARCÍA, S. y DOLAN, S. L. La dirección por valores. Madrid, Edita McGraw-Hill para IESE, 2000.
- GARRIDO GUTIERREZ, I. Psicología de la motivación. Madrid, Edita Síntesis, 1996.
- GELLERMAN, S.W. Motivación y Productividad. Edita Diana, México, 1978.
- GENESCÁ GARRIGOSA, E. Motivación y Enriquecimiento del Trabajo. Edita Hispano Europea, Barcelona, 1977.
- GETTY, J. P. Cómo hacerse rico. Madrid, Edita Iberonet, 1992.
- GETTY, J. P. Cómo ser un ejecutivo de éxito. Madrid, Edita Iberonet, 1992.
- GIVENS, C. J. El poder de uno mismo. Buenos Aires, Edita Javier Vergara, 1994.
- GOLEMAN, D. Inteligencia Emocional. Barcelona, Edita Kairós, 2000.
- GRAHAM SCOTT, G. Éxito en Marketing Multinivel. Valencia, Edita Promociones Jumerca, 1994.
- GRAHAM SCOTT, G. La venta multinivel. Bilbao, Edita Deusto, 1993.
- GRAHAM SCOTT, G. La venta multinivel: cómo crear su propia organización de ventas y distribución. Bilbao, Edita Deusto, 1993.
- GRANDE, I. Dirección de marketing. Fundamentos y software de aplicaciones. Madrid, Edita McGraw-Hill, 1992.
- GRÖNROOS, C. Marketing y gestión de servicios. Madrid, Edita Díaz de Santos, 1990.
- GUILTINAN, J. P. y PAUL, G. W. Administración de Marketing. Colombia, Edita McGraw-Hill, 1994.
- GUITTON, J. Dios y la Ciencia. Madrid, Edita Debate, 1.998.
- HAMPTON, D.R. Administración. México, Edita McGraw-Hill, 1989.
- HARRIS, P. Utilice su subconsciente para el éxito. Madrid, Edita EDAF, 1992.
- HAY, L. L. Pensamientos del corazón. Barcelona, Edita Urano, 1991.
- HEBB, D. O. The organization of behavior. Edita Wiley, Nueva York, 1949.
- HEIDER, F. The psychology of interpersonal relation. Nueva York, Edita John Wiley & Sons, 1958.

- HENRÍQUEZ SÁNCHEZ, N. Cómo convertir una idea en empresa. Madrid, Edita Editorial Universitas, 1999.
- HERZBERGH, F. Work and the nature of man. Edita World Publishing Co., Cleveland, 1966.
- HERZBERGH, F.; MAUSNER, B. y SNYDERMAN, D.B. The motivation to work. Edita Wiley and Sons, Nueva York, 1959.
- HILL, N. Piense y hágase rico. Barcelona, Edita Grijabo, 1990.
- HILL, N. y STONE, W. C. La actitud mental positiva. Un camino hacia el éxito. Barcelona, Edita Grijalbo, 1982.
- HOFFMAN, M. L. "Empathy, Social Cognition, and Moral Action", en W. Kurtines y J. GERWITZ: Moral Behavior and Development: Advances in Theory, Research, and Applications. Nueva York, Edita John Wiley and Sons, 1984.
- JENIS y GARCINI, J. Network Marketing. El nuevo paradigma empresarial. México, 1995.
- JOHANSON, J. y MATTSSON, L. G Internationalisation in industrial systems: a networks approach, en (eds) HOOD, N. y VAHLNE, J. E. : Strategies in global competition. Londres, Edita Croom Helm, 1988.
- KALENCH, J. Die grösste Gelegenheit in der Geschichte der Welt. San Diego, 1993.
- KEMP, G. y CLAFLIN, E. Dale Carnegie. Barcelona, Edita Edhasa, 1990.
- KISHEL, G. and KISHEL, P. Network Sales Business. EE. UU., John Wiley & Sons, Inc., 1991.
- KISHEL, G. F. y KISHEL, P. G. Start and succeed in Multilevel Marketing. New York, Edita John Wiley & Sons, Inc., 1999.
- KISHEL, G. y KISHEL, P. Build your own network sales business. New York, Edita John Wiley & Sons, 1991.
- KOONTZ, H. y WEIHRICH, H. Administración. Una perspectiva global. México, Edita McGraw-Hill, 1994.
- KOTLER, P. Dirección de marketing. Hertfordshire, Prentice Hall International (UK) Ltd, 1992.
- KOTLER, P. Dirección de Marketing. Madrid, Edita Prentice Hall, 1996.
- KOTLER, P.; CÁMARA, D.; GRANDE, I. y CRUZ, I. Dirección de Marketing. Edición del milenio. Madrid, Edita Prentice Hall, 2000.
- KRECH, D.; CRUTCHFIELD, R.S. y BALLACHEY, E.L. Individual in Society. Edita McGraw-Hill, Nueva York, 1962.
- LAKATOS, I. La falsación y la metodología en los programas de investigación científica. Barcelona, Edita Grijalbo, 1975.
- LASARTE, C. Curso de derecho Civil Patrimonial, introducción al Derecho. Madrid, 1996.
- LIVESAY, H. Entrepreneurship and the growth of firms. Londres, Edita Elgar, 1995.

- MAC KENZIE, R. J. Señale los límites. Madrid, Edita Iberonet, 1994.
- MANDINO, O. El vendedor más grande del mundo. Barcelona, Edita Grijalbo, 1979.
- MANDINO, O. Misión: ¡Éxito!. Barcelona, Edita Grijalbo, 1987.
- MANUEL, B. y XARDEL, D. Le marketing direct en France. Practique du marketing direct. Vente par correspondance. Vente par téléphone. Vente à domicile. París, Edita Dalloz, 1989.
- MARINOFF, L. Más Platón y menos Prozac. Filosofía para la vida cotidiana. Barcelona, Edita Ediciones B, 2000.
- MARTÍN ARMARIO, E. Marketing. Barcelona, Edita Ariel, 1993.
- MARTÍNEZ TERCERO, M. Ciencia y Marketing. Madrid, Edita ESIC, 2000.
- MASLOW, A.H. Motivación y personalidad. Barcelona, Edita Sagitario, 1963.
- MAYO, E. Problemas humanos de una civilización industrial. Buenos Aires, Edita Galatea, 1959.
- MAYOR MARTÍNEZ, L. y TORTOSA GIL, F. Ámbitos de aplicación de la psicología motivacional. Bilbao, Edita Descleé de Brouwer, 1990.
- MCCARTHY, E. J. Comercialización. Buenos Aires, Edita El Ateneo, 1983.
- MCCLELLAND, D. C. La sociedad ambiciosa: factores psicológicos en el desarrollo económico. Madrid, Edita Guadarrama, 1968.
- MCCLELLAND, D.C. Personality. Nueva York, Edita Dryden Press, 1951.
- MIQUEL, S.; PARRA, F.; LHERMIE, C. y MIQUEL, Mª J. Distribución comercial. Madrid, Edita ESIC, 2000.
- MIR PIQUERAS, J.B. La venta domiciliaria. Madrid, Edita Díaz de Santos, 1994.
- MOLINA, V. E. Cómo ganar mucho dinero en la venta de casa en casa. México, Editorial Grijalbo, S.A., 1980.
- MORENO RODRÍGUEZ, F. El negocio perfecto. Santa Cruz de Tenerife, Edita Ventas Up Consulting, 2000.
- MOTILLA, A. Sectas y derecho en España: un estudio en torno a la posición de los nuevos movimientos en el ordenamiento jurídico. Madrid, Edita Editoriales de Derecho Reunidas, 1990.
- MOUZELIS, N.P. Organización y Burocracia. Barcelona, Edita Península, 1975.
- MOYÁ, I. Diccionario Práctico del Marketing Multinivel. Madrid, Edita Iberonet, 1993.
- NERVO, A. Plenitud. Madrid, Edita Iberonet, 1994.
- NIETZSCHE, F. "Más allá del bien y del mal". Madrid, Edita Alianza Editorial, 1972.
- PATTY, C. R. Manejo de vendedores. México, Editorial Diana, 1987.
- PÉREZ LÓPEZ, J. A. Teoría de la acción humana en las organizaciones: La acción personal. Madrid, Edita Rialp, 1991.

- PETERS, T. J. y WATERMAN, R. H. In search of excellence. Nueva York, Edita Warner Books, 1982.
- PETERS, T. y WATERMAN, R. En busca de la excelencia. Barcelona, Edita Folio, 1994.
- POE, R. La tercera ola. La nueva era del Marketing de Red. Madrid, Edita Iberonet, 1995.
- POPPER, K. El desarrollo del conocimiento científico. Conjeturas y refutaciones. Buenos Aires, Edita Paidós, 1967; en Popper Psychologism en Philosophy of the social sciences, 1982, Vol 12.
- POPPER, K. La lógica de la investigación científica. Madrid, Edita Tecnos, 1962.
- PORTER, L.W. Organizational Patterns of Managerial Job Attitudes. American Foundation for Management Research, Nueva York, 1964.
- PORTER, L.W. y Miles, R.E. Managerial attitudes and performance. Edita Irwin-Dorsey, Homewood, 1968.
- PRIDE, W. y FERRELL, O. C. Marketing: Conceptos y Estrategias. Mexico, Edita McGraw-Hill, 1997.
- PRINZ, T. Madurez familiar. Madrid, Edita Iberonet, 1994.
- PUBLIENVÍO S. A. "Marketing Directo de la A a la Z". Madrid, Edita az direct marketing bertelsmann, 1995.
- PUENTE MUÑOZ, T. El contrato de concesión mercantil. Madrid, 1976. (extraído de Badenas Carpio, op. cit.)
- REDDIN, B. y RYAN, D. Manual de dirección por objetivos. Bilbao, Edita Deusto, 1993.
- RODRÍGUEZ, A. El lavado de cerebro. Barcelona, Edita Boixareu Editores, 1992.
- RODRÍGUEZ, P. Adicción a sectas. Barcelona, Edita Ediciones B, 2000.
- RODRÍGUEZ, P. Esclavos de un mesías (Sectas y lavado de cerebro). Barcelona, Edita Boixareu Editores, 1984.
- RODRÍGUEZ, P. Mentiras fundamentales de la Iglesia católica. Barcelona, Edita Ediciones B, 1997.
- ROHN, J. Siete estrategias para alcanzar riqueza y felicidad. Bilbao, Edita Deusto, 1994.
- ROIG, B. y Briones, J. L. Marketing Directo de Red. Madrid, Edita Iberonet, 1993.
- ROLLER, D. Cómo ganar mucho dinero en Marketing Multinivel. Valencia, Edita Promociones Jumerca, 1995.
- ROSENBLOOM, B. Marketing Channels. A Management View. Fort Worth, EE. UU., Edita Dryden Press, HBJ, 1991
- ROSS, S. y CARLSON, C. C. Aproveche su potencial. Madrid, Edita Iberonet, 1993.
- ROTTER, J. External control and internal control. En Baumbach, C. y Mancuso J.: Entrepreneurship and venture management. New Jersey, Edita Prentice may, 1987.
- ROUX-BRIOUDE, J. La Venta por Reunión. Bilbao, Edita Deusto, 1993.

- ROUX-BRIOUDE, J. La vente à domicile. Action commerciale, défense et illustration. París, Edita Chotard et Associés Editeurs, 1988.
- SÁNCHEZ GUZMÁN, J. R. Marketing. Conceptos Básicos y Consideraciones Fundamentales. Madrid, Edita McGraw-Hill, 1995.
- SANTESMASES MESTRE, M. Marketing Conceptos y Estrategias. Madrid, Edita Pirámide, 1996 y 1999.
- SANZ DE LA TAJADA, L. A. Los principios del Marketing. Madrid, Edita Cuadernos de Cinco Días – Esic, 1996.
- SCHWARTZ, D. J. La magia de conseguir lo que quieras. Madrid, Edita Iberonet, 1992.
- SCHWARTZ, D. J. La magia de pensar en grande. Madrid, Edita Iberonet, 1993.
- SECHER, B. La clave del éxito, en la vida profesional, en los negocios, por el dominio de la mente. Madrid, Edita Iberonet, 1991.
- SELIGMAN, M. Learned Optimist. Nueva York, Edita Knopf, 1991
- SERRANO GÓMEZ, F. Temas de Introducción al Marketing. Madrid, Edita Esic, 1994.
- SHEIN, E. H. La cultura empresarial y el liderazgo. Barcelona, Edita Plaza & Janés, 1988.
- SIN AUTOR. Cómo obtener y mantener el éxito personal y profesional. Biblioteca Deusto de Desarrollo Personal. Bilbao, Edita Deusto, 1991.
- SODERLIND, S. E. Marketing agresivo. Golpes maestros en política comercial. Barcelona, Edita Miracle, 1974.
- SOMBART, W. El burgués. Madrid, Edita Alianza Universidad, 1982.
- STANTON, W. J. Fundamentos de Mercadotecnia. México, Edita McGraw-Hill, 1985.
- STERNBERG, R. y Williams, W. Group Intelligence: Why Some Groups Are Better Than Others. Yale, Edita Intelliegence, 1988.
- STONE, B. Marketing Directo. Barcelona, Edita A.E.M.D., 1990.
- TAGORE, R. Pequeña antología. Madrid, Edita Iberonet, 1995.
- TARONDEAU, J. C. y XARDEL, D. La Distribution. Que sais je?. París, Edita Presses Universitaires de France, 1988.
- TIMMONS, J. New venture creation: models and methodologies. En KENT, C.; SEXTON, D. y VERPER, K. Encyclopaedia of entrepreneurship. New Jersey, Edita Prentice-Hall, 1982.
- TORNOS MAS, J. y otros. Ordenación del comercio minorista. Comentarios a la Ley 7/1966 y a la Ley Orgánica 2/1996, ambas de fecha 15 de enero. Pág. 202. Barcelona. Edita Praxis, 1992.
- TROELTSCH, E. The social teaching of the christian churches. Nueva York, Edita McMillan, 1931.
- VÁZQUEZ CASIELLES, R. y TRESPALACIOS GUTIÉRREZ, I. A. Marketing: Estrategias y Aplicaciones Sectoriales. Madrid, Edita Civitas, 1994.
- VELA, C. Y BOCIGAS, O. Fundamentos de Marketing. Madrid, Edita Esic, 1992.



- VICENT CHULIA, F. (Catedrático de Derecho Mercantil). "Ventas Multinivel y Ventas en Pirámide". Libre Competencia y Ley de Ordenación del Comercio Minorista en España". Madrid. Edita Cámara Oficial de Comercio e Industria de Madrid. 1997.
- VIEDMA, J. M. La excelencia empresarial española. Edita Viama Editores, 1990.
- VROOM, V.H. Work and Motivation. Nueva York, Edita John Wiley, 1964.
- WEBER, M. Economía y Sociedad. México, Edita Fondo Cultura Económica, 1969.
- WEINERT, A.B. Manual de Psicología de la Organización. Edita Herder, Barcelona, 1985.
- WERT, J.I. Entre dos siglos, Reflexiones sobre la democracia española. Madrid, Edita Alianza Editorial, 1996.
- WILLIAMS, A. L. Cómo superarse a sí mismo. Barcelona, Edita Grijalbo, 1989.
- WILSON, B. Sociología de las sectas religiosas. Madrid, Edita Guadarrama, 1970.
- XARDEL, D. La Revolución de la Venta Directa. Valencia, Edita Promociones Jumerca, 1994.
- XARDEL, D. Le marketing direct. Que sais-je? París, Edita Presses Universitaires de France, 1989.
- YOUNG, P. T. Motivation and emotion. Nueva York, Edita Willey, 1961.
- ZIGLAR, Z. Nos Vemos en la Cumbre. Madrid, Edita Iberonet, 1993.

BIBLIOGRAFÍA ARTÍCULOS

- ABC. "Presentada en Sevilla la Asociación de Empresarios de Distribución en Multinivel". Sevilla. 22 de septiembre de 1995. Pág. 22
- ABC de Valencia, del 30-08-94.
- "ADEDEM. Próximas jornadas en Sevilla". Diario 16. Sevilla. 17 de septiembre de 1995.
- ATLÁNTICO DIARIO. "La Asociación de Empresarios de Multinivel se presentó en Vigo". Vigo. 31 de mayo de 1995. Pág. 36.
- BAHRAMI, H. y EVANS, S. Flexible re-cycling and high-technology entrepreneurship. EE. UU., Edita California Managment Review, n. 37, 1995.
- BHIDE, A.; SAHIMAN, W. A.; MCNELL, J. y 6 autores más. Creando Empresa. Harvard Business Review. Bilbao, Edita Deusto, 1999.
- BRACKER, E. Perspektiven Im Investmentgeschäft. Frankfurt, Börsen-Zeitung, 16-12-1992.
- BRIONES, J. L. "La sociedad que tiene miedo al fracaso está paralizada". La Voz Económica de Aragón. Zaragoza. Enero de 1995.
- BRIONES, J. L. "La tendencia en las relaciones comerciales es basarlas en la confianza personal". Atlántico Diario. Vigo. 2 de diciembre de 1994. Pág. 32.
- CARAZO, J. A. El Marketing Multinivel Revoluciona la Venta. Mercado número 460, 29 de octubre de 1990.
- CECU. Nº 73. "Venta directa y venta multinivel: una buena oportunidad si se toman precauciones". Madrid, marzo-abril 2000.
- CEPEDA PÉREZ, J. M. y MARTÍNEZ LÓPEZ, F. J. La distribución Network multinivel y las nuevas tecnologías de la información, Madrid, ESIC MARKET - julio/septiembre, 1991.
- CINCO DÍAS. Madrid. 6 de Noviembre de 2000.
- CIUDADANO. Nº 295. "Todo a domicilio". Madrid, 1999.
- CLOTHIER, P. "La situación legal del multinivel en el Reino Unido". Éxito sin Límite, nº 26, 1995. Pp. 70-71. Madrid.
- COVIELLO, N. E.; BRODIE, R. y MUNRO, H. Understanding contemporary marketing: development of a classification scheme. Journal of Marketing Management, 13, 1997.
- CUNNINGHAM, J. B. y LISCHERON, J. Defining entrepreneurship. Journal of Small Business Management, 1-1991.
- DOMÍNGUEZ GARCÍA, M. A. Aproximación al régimen jurídico de los contratos de distribución. Especial referencia a la tutela del distribuidor. Revista de Derecho Mercantil, 1985.
- EL CORREO DE ANDALUCÍA. "Del fabricante al consumidor". Sevilla. 22 de septiembre de 1995. Pág. 18.

- EL CORREO DE ANDALUCÍA. "Los empresarios de multinivel se reúnen en Sevilla". Sevilla. 23 de septiembre de 1995.
- EL CORREO ESPAÑOL, Bilbao, el 21-12-94.
- EL DIARIO MONTAÑES. "Marketing Multinivel". Santander. 23 de febrero de 1995. Pág. 36.
- EL INSTITUTO NACIONAL DE CONSUMO en un artículo publicado en "La Región, Atlántico, El Mundo y La Voz de Galicia", el 9 de febrero de 1994.
- EL MUNDO. Su dinero. ¿Qué se esconde tras un sistema multinivel? Madrid, n. 160, Domingo, 21 de febrero de 1999.
- EL PAÍS, de 16 de octubre de 1988
- EL PAÍS, de 10 de julio de 1994.
- EL PAÍS, de 2 de octubre de 1994.
- ENFOQUE AL ÉXITO, nº 12, pág. 21. Mayo 1995. México.
- "EROSKI", nº 154, septiembre de 1991, págs. 13 a 15.
- ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN Y MARKETING nº 24, 15 de noviembre-14 de diciembre 1994, pp. 53-56.
- ÉXITO SIN LÍMITE. Nº 23. Pág. 97. Madrid. 1995.
- FREENTERPRISE/ÉXITO SIN LÍMITE. "Bajo el peso de la Ley: Holiday Magic, Inc". Éxito sin Límite, nº 10, págs. 92 y 93. Madrid. 1994.
- GARCÍA-TENORIO, J. y PÉREZ RODRÍGUEZ, M. J. El éxito empresarial. Sus niveles de análisis y formas alternativas para su evaluación. Edita Dirección y Organización, nº 21, 1999.
- INTERCAMBIO (revista de ocio, cultura y anuncios gratis. Sección: Negocios). Depósito legal: MA-114-1994. Julio, 1997.
- J. M. Z. "Chiringuitos de salón". Madrid, El País, 28 de abril de 1991. Pág. 12.
- JOHANSON, J. y MATTSSON, L. G. Marketing investment and market investment in industrial networks. International Journal of Research in Marketing. Vol. 2. 1985
- KLEBNIOV, P. "The Power of Positive Inspiration," en Forbes, nº 9, Diciembre, 1991.
- KOHLI, A. J. y JAWORSKI, B. J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. Journal of Marketing, vol. 54. 1990.
- LA REGIÓN, ATLÁNTICO, EL MUNDO Y LA VOZ DE GALICIA, el 9 de febrero de 1994.
- LA VOZ DE GALICIA. "Jornada sobre sistemas de distribución". La Coruña. 1 de junio de 1995. Pág. 36.
- LEVANTE. "Presentación de los empresarios del Multinivel". Valencia. 10 de junio de 1995. Pág. 3.
- LOCKE, E. A. Toward a theory of task motivation and incentives. Organizational Behavior and Human Performance, vol. 3, EE. UU., 1968.

- LÓPEZ CARRILLO, A. E. Las ventajas de un negocio multinivel. Buenos Aires. Mundo Profesional, nº 21, pág. 36.
- MILLIONAIRE, ideas y oportunidades para emprendedores. Septiembre/octubre, 1999. Depósito legal: M/9192/1997
- MIR, J. y MOLLA, A. "Venta Domiciliaria, Multinivel y Piramidal. Conceptualización y diferenciación". Distribución y Consumo, nº 10, págs. 64 a 75.
- "OCU - Compra Maestra", nº 128, abril 1991, págs. 38 a 40.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHMAL, V. A. y BERRY, L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. Journal of Marketing, Vol. 49, 1985.
- POE, R. Una Clase de Marketing Multinivel. Entrevista realizada por Sérgio Buaiz en la revista Estratégio 10, en su número 5, artículo:1002. Brasil, 1998.
- R.D. "La Compañía norteamericana Tupperware cierra sus fábricas de España y Argentina". Cinco Días. Madrid. 21 de julio de 1999. Pág. 10.
- READMAN, D. "Tupperware abre una nueva vía de venta de sus tarteras de plásticos a través de Internet". Cinco Días. Madrid, 13 de agosto de 1999. Pág. 8.
- REDINBAUGH, L. D. Retailing management. Nueva York, McGraw-Hill, 1976.
- Revista Negocios, Buenos Aires, nº 58, pág. 68. Junio 1996.
- RIPOLLES MELIA, M. El emprendedor y sus mitos. Editado en Dirección y Organización, nº 15, septiembre, 1999.
- ROLDAN, P. "El multinivel camino de su regulación". Éxito sin Límite, nº 18. Pág. 102. Madrid. 1994.
- SANTOLALLA, J. R. La venta multinivel: realidad crítica a su contribución en el bienestar del consumidor. Nuevas Formas de Venta Directa. Madrid, Issues Relaciones Públicas, 1993.
- SHAPERO, A. The displaced, uncomfortable entrepreneur. Editado en Psychology Today, noviembre 1975.
- SHET, J. N. y PARVATIYAR, A. Relationship marketing in consumer markets: antecedents and consequences. En Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 23, nº 4, 1995.
- SNYDER, C. R. Entrevista de D. Goleman. Estados Unidos, NEW YORK TIMES, 24-12-1994.
- THOMPSON, T. Hidden Persuaders, Time Out. Junio 22 - 29 1994.
- VALDÉS BURGUI, A. "La nueva proposición de comercio y los sistemas de distribución en multinivel". Éxito sin Límite, nº 10. Pág. 90. Madrid. 1994.
- VALENCIA EMPRESARIAL. "La Asociación de Empresarios de Distribución por Multinivel se reúne en Valencia". Valencia. 15/6 al 15/7 de 1995. Pág. 24.
- VECIANA VERGÉS, J. M. Características del empresario en España. Editado en Papales de Economía Española, nº 39, 1989.

VON MOLTKE, H. Política europea de creación y expansión de empresas. Edita Economía Industrial, nº 310, abril, 1996.

WALL STREET JOURNAL- Especial Directivos, 1987.

WHYTE, R.W. Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, vol. 66, pp. 297-333.

ZAFRA, J. M. Delito de faraones. Los consumidores españoles ya tienen experiencia de venta piramidal. *El País*, suplemento de Negocios, año VII, nº 314, 3 de noviembre de 1991.

ZEITHMAL, V. A. Consumer perceptions of price, quality and value: A means-end model and synthesis of evidence. En *Journal of Marketing*, vol. 52, Julio, 1988.

OTROS DOCUMENTOS

ABAD GUERRERO, I. M. Los incentivos financieros y la motivación del personal: Análisis empírico de las entidades financieras. Tesis Doctoral, Málaga, 1996.

ADEDEM. Dossier informativo para prensa. 1995.

ALBRIZIO, P. Situación de la federación mundial de asociaciones de Venta Directa (W.F.D.S.A.). Madrid, ponencia presentada con motivo de las IV jornadas de Venta Directa, 1989.

AMAGRAM, nº 1. Febrero - 1992. Págs. 7 y 8.

AMWAY. Manual de referencia de Amway para el distribuidor. 1995.

AMWAY. Su propio negocio. Pág. 12.

BOCE

BOE

BOJA

BROSSI, M. Diferentes estructuras de venta dentro de nuestra industria. Huatalco, I Convención Nacional de la Asociación Mexicana de Ventas Directas AC, 1989.

CANAL 60. "Esta noite contigo". La Coruña. 2 de junio de 1995.

CANAL 9. "Les tertúlies de Ràdio Nou". Valencia. 6 de junio de 1995.

DIARIO DE SESIONES DEL SENADO. CORTES GENERALES. VII Legislatura. Comisiones, número 57. Año 2000.

DIRECT SELLING ASSOCIATION. DIRECT SELLING GLOSSARY. Washington, The Direct Selling Education Foundation: 2.

ENGELHARDT, W. H. y WITTE, P. Definition and volume of direct selling of goods and services to consumers, extracto del estudio "Research Study on the Market of Germany". University of Bochum, The German Direct Selling Association, 1990.

ESTATUTOS DE LA ASOCIACIÓN DE EMPRESARIOS DE DISTRIBUCIÓN MULTINIVEL. Enviados por RAFESA a la autora el 24 de octubre de 1995 para su estudio de exploración.

FEDERACIÓN DE ASOCIACIONES EUROPEAS DE VENTA DIRECTA. En folleto "Amway, conózcenos mejor", edit. Amway Europe Ltd, 1999.

FEDERATION EUROPEENE POUR LA VENTE ET LE SERVICE A DOMICILE. A profile of direct selling. Bruselas, Documento para el debate y la reflexión interna, 1991.

GARCÍA LILLO, F. y LLOPIS VAÑO, F. El paradigma de la empresarialidad: contribuciones epistemológicas en torno a la comprensión de un fenómeno tan complejo como el proceso de emergencia organizacional. Lérida, Congreso Hispano- Francés de AEDEM, 1997.

<http://www.221100.co.uk>
<http://www.abn.amway.es>
<http://www.accessbusinessgroup.com>
<http://www.aece.org>
<http://www.aimc.es>
<http://www.alticor.com>
<http://www.amivo.es>
<http://www.amway.com>
<http://www.amway.com/n-p&g0506.asp>. 14 de agosto de 1999.
<http://www.amway.es>
<http://www.aui.es>
<http://www.avd.es>
<http://www.buscadores.com/articles/art00006.html>. 5 de Octubre de 1998. Colobrans, J. Un negocio llamado multinivel.
<http://www.cis.es>
<http://www.consumer.net>.
<http://www.edimicros.es/electro/historico/grupo1/actley.htm>. Díaz Hidalgo, J. E. es abogado en la Asesoría Jurídica y Tributaria Coopers & Lybrand.
<http://www.fabiancasas.com.ar>
<http://www.forrester.com>.
<http://www.galeon.com/aissectas/>
http://www.getfacts.com/amway/site_mirrors/
<http://www.herbalife.com>.
<http://home3.americanexpress.com>. 24-10-2000.
<http://www.jup.com>, 23-11-2000.
<http://www.labrujula.com>. (Ahora: teletexto.com)
<http://www.mediametrix.com>.
<http://member.aol.com/multisense/home.htm>
<http://www.mlm.com>
<http://www.mlm.online.com>
<http://www.mlmbooks.com>
<http://www.mlmhome.com>
<http://www.mlmtoday.com>
<http://moon.inf.iju.es/~roc/index.html>
<http://www.pyxisinnovations.com>
<http://www.quixtar.com>

<http://www.tupperware.com>.

<http://www.usuarios.com/ib312422>

http://www-5.ibm.com/es/news/notas/1998/octubre/n9810_amway.html

INFORME "Asociacionismo y libertad individual: los movimientos religioso-sectarios", tomo I, pp. 283-287. Madrid, Ministerio de Justicia, diciembre de 1988.

INE (Instituto Nacional de Estadística), mediante su página web: www.ine.es y mediante e-mails de Rafael Bajón Román y Enrique Blázquez Pérez (INE).

MARTÍNEZ SANZ, F. Extinción del contrato de distribución comercial y derecho de indemnización (Comentario a STS de 15 de octubre de 1992), La Ley, 1993-3.

MIR, J. y MOLLÁ, A. Informe para la asociación de Venta Directa. 1993.

MONTARAZ, E. y BARROS, A. En e-mail del 17 de enero de 2001.

MONTERO DE BURGOS, J. L. La cuantificación de las relaciones capital-trabajo y la inversión dialéctica del concepto de propiedad, condiciones previas a una sociedad autogestionada. Madrid, Comunicación presentada en la Asociación Política Laborista, 23-25 de octubre de 1975.

MUNDUATE JACA, L. La motivación en el trabajo. Servicio de Publicaciones del Mº de Trabajo y Seguridad Social, Madrid, 1984.

PALAU RAMÍREZ, F. "La promoción de ventas en el Derecho español", tesis doctoral, Universitat Pompeu Fabra, 1996.

PARDO BUSTILLO, F. Presidente de la Asociación Española de Comercio Electrónico. Comparecencia ante el Senado. 7-Noviembre-2000.

PÉREZ SUBÍAS, M. Presidente de la Asociación de Usuarios de Internet (Número de expediente 715/000012). Diario de Sesiones del Senado. Cortes Generales. VII Legislatura. Comisiones, número 57. Año 2000.

PUIG BRUTAU, J. Compendio de Derecho Civil (volumen 2). Barcelona, 1994.

QUINTANA GARCÍA, C. Tesis Doctoral: Capacidad emprendedora y racionalización organizativa: estudio teórico empírico de su papel en la creación y desarrollo de las empresas andaluzas. Málaga, 1999.

RADIO NOU. 105.2. "Les tertúlies de Ràdio Nou". Valencia. 6 de Junio de 1995. 9: 05.

RADIO VOZ. "La voz de la tarde". La Coruña. 31 de mayo de 1995.

SANTOLALLA, J. R. La venta multi-nivel: realidad y crítica a su contribución en el bienestar del consumidor. Valencia, seminario: Las Nuevas Formas de Venta Directa, marzo 1992.

STEVENS, S. Directora de Comunicación Corporativa de Alticor en Estados Unidos. E-mail del 19 de diciembre de 2000.

TELEVISIÓN DE GALICIA. "A Maña". La Coruña. 1 de junio de 1995.

VADEMECUM DE LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL. Iresco. Madrid, 1982, pág. 180.

WERT, J.I. Presidente de Demoscopia. E-mail del 16 de julio de 2001.

ANEXO

GLOSARIO

GLOSARIO DE TÉRMINOS DE USO FRECUENTE EN MARKETING MULTINIVEL

A

ADEDEM: siglas de la Asociación de Empresarios de Distribución en Multinivel.

AMAGRAM: revista que Amway envía a todos sus distribuidores; tiene carácter mensual o bimensual, incluyendo el reconocimiento de distribuidores que alcanzan el éxito, noticias sobre productos y consejos para lanzar el negocio.

Amplitud: el número de personas que se permite captar a un distribuidor para su primera línea. Los planes de un solo nivel y de escalones/ruptura, generalmente permiten una amplitud infinita. Los planes matrices limitan la amplitud, normalmente, a dos o tres personas.

AMWAY: empresa multinacional americana que comercializa una variedad de productos mediante Marketing Multinivel. Fundada en Ada (Michigan) en 1.959 por Richard De Vos y Jay Van Andel. En España se estableció en el año 1.986.

Asociados: personas que comercializan un producto. También se les denomina distribuidores, representantes, asesores y concesionarios.

Auspiciar: patrocinar. En Marketing Multinivel, es el procedimiento que conlleva el asociar o introducir una persona nueva en la red de distribución, proporcionándole el apoyo y la orientación necesaria.

Auspiciador: en Marketing Multinivel, con respecto a un distribuidor, la persona que le auspició.

B

Beneficio de venta al público: dinero ganado de la venta del producto directamente al cliente.

Beneficios: cualquier forma de pago o compensación que deduce un distribuidor de trabajar en un negocio de Marketing Multinivel. Puede incluir bonificaciones, comisiones residuales, comisiones en ventas al por mayor y menor o gratificaciones y primas especiales.

C

Caerse una red: se refiere a cuando el grupo de personas que compone una red concreta de una línea de auspicio decide, más o menos al mismo tiempo, abandonar el negocio. Caerse una pata.

Candidato: distribuidor potencial.

Calificaciones: cuotas de logro que los distribuidores deben obtener para subir a los escalones más altos, o niveles de comisión. Las calificaciones pueden tener la forma de cuotas sobre el volumen mensual del grupo o personal.

Comisiones residuales: el porcentaje que recibe un distribuidor del volumen mensual del grupo de sus ramas.

Congreso: una función o reunión normalmente considerada como de carácter motivacional. Habitualmente, se celebra los sábados y suele incluir a un orador invitado, actos de reconocimiento, recompensas, motivación y formación.

Convención: reunión de distribuidores que se organiza periódicamente, especialmente durante algún fin de semana, y en la que diversas personas con experiencia, ofrecen su testimonio e información. Se reconocen los logros conseguidos por los asistentes y pueden, también, incluir exposiciones de productos, actuaciones artísticas e intervenciones de personalidades o instituciones ajenas al Marketing Multinivel. Son las actividades más importantes en el negocio.

Cross-line: voz inglesa que significa “cruce de línea”; en Marketing Multinivel, es el hecho por el que, distribuidores de líneas o grupos distintos, intercambian información relativa a sus negocios.

D

Diamante: título otorgado por Amway por auspiciar personal, adoptiva o internacionalmente seis grupos calificando al nivel máximo de Rappel durante seis meses del mismo año fiscal (del 1 de septiembre al 31 de agosto).

Distribuidor: representante comercial independiente de una compañía de Marketing Multinivel.

Distribuidor directo: título concedido por Amway a distribuidores que mantienen el nivel de Productor Directo durante seis meses en un periodo de doce meses, tres de los cuales deben ser consecutivos.

Dossier de contacto: conjunto de documentos referentes al Marketing Multinivel que sirven para proporcionar una primera información a quienes se sienten interesados por ésta idea de negocio. Es semejante al Paquete de Contacto.

Dossier de seguimiento: conjunto de documentos referentes al Marketing Multinivel que sirven de información complementaria para quienes les ha sido presentado el plan de marketing.

Down-line: persona que pertenece a la misma línea de auspicio, en sentido descendente.

Duplicación: acción de expandir la red de distribución mediante la apertura de nuevos negocios.

E

En profundidad: trabajar en profundidad significa trabajar a lo largo de la línea inferior, hacia abajo.

Escalón: nivel de logro o calificación.

Escalón/Ruptura: tipo de plan de compensación en el que los distribuidores ascienden “escalones” o niveles de logro. Permite que los distribuidores “rompan” con el grupo de su patrocinador, después de alcanzar un determinado nivel de logro.

Esmeralda: título otorgado por Amway por auspicar personal, adoptiva o internacionalmente tres grupos cada uno cada uno calificando al nivel máximo de Rappel durante seis meses del mismo año fiscal (del 1 de septiembre al 31 de agosto).

Esponsorizar: sinónimo de auspicar.

Estuche de Networking: artículo comercializado por Pronet-Iberonet S.A.; consiste en una selección de seis cintas magnetofónicas, con información sobre el negocio.

F

Frontal: en el Marketing Multinivel, con respecto a un distribuidor, las personas auspiciadas directamente con él.

G

Grupo: conjunto de los distribuidores que conforman una misma línea de auspicia. Es sinónimo de organización.

I

Iberonet, S.A.: sociedad privada que ofrece un programa o patrón de desarrollo de negocios dentro del Marketing Multinivel. Actualmente se denomina **Pronet, S.A.**

L

Línea de auspicio: respecto de alguien, las personas que conforman la serie sucesiva de distribuidores auspiciados, tanto en sentido ascendente como descendente.

Línea de cruce: asociados que son patrocinados por sus asociados de línea superior, y que no están incluidos en su propia estructura de negocio.

Línea descendente o inferior: asociados que se encuentran por debajo de usted en la estructura de negocio, incluso cuando obtienen unos ingresos superiores a los que logra usted mismo.

Línea superior o ascendente: asociados situados por encima de usted dentro de la estructura de negocio.

M

Marketing de Red: Marketing Multinivel.

Marketing Multinivel: cualquier forma de venta que permita a los distribuidores independientes reclutar otros distribuidores independientes y cobrar una comisión sobre las ventas de esos nuevos empleados.

MLM: Marketing Multinivel.

N

Networking: sinónimo de Marketing Multinivel.

Nivel: la medida de la profundidad a la que ha llegado un distribuidor en una organización, con relación a otro distribuidor. Por ejemplo, si el Distribuidor A recluta al Distribuidor B, esto significa que el Distribuidor B está en el primer nivel del Distribuidor A. Si después va el Distribuidor B y recluta al Distribuidor C, esto significa que el Distribuidor C está en el primer nivel del Distribuidor B, pero en el segundo del Distribuidor A.

Los niveles son fundamentales para entender los planes de compensación, porque todos ellos especifican un determinado número de niveles, en los que se basan para “pagar”. Un plan de seis niveles, por ejemplo, sólo paga comisión sobre los distribuidores que estén a seis niveles, o menos, por debajo de una persona.

Nivel de logro: posición en la organización de Marketing Multinivel, que obtiene un distribuidor comprando una determinada cantidad de producto al por mayor, en un mes dado. Cuanto más productos se compran, más alto será el puesto. Cuanto más alto sea un puesto, mayores los descuentos por comprar producto al por mayor. En un plan de escalones/ruptura, los niveles de logro también se llaman escalones.

Nivel de superación: aquel nivel de rendimiento en el que un asociado crea un volumen de negocio que lo califica para recibir la prima máxima en un plan de marketing.

O

Open meeting: sinónimo de conferencia.

Oportunidad: se le denomina así a la posibilidad de hacer un negocio de Marketing Multinivel.

Organización: distribuidores de una línea descendente de una persona que entran dentro de su gama de pagos, es decir, dentro de los niveles que su plan de compensación le permite cobrar comisiones.

P

Pagos: porcentaje total de ingresos que una compañía de Marketing Multinivel “paga” a sus distribuidores en comisiones, comisiones residuales y bonificaciones. En teoría, el pago corresponde al porcentaje de beneficios que recibe cada distribuidor de su negocio de Marketing Multinivel. Un porcentaje de pago, se utiliza normalmente como objetivo de venta para los principiantes, como en “La Compañía X tiene un 85 por ciento de pago”. En la práctica, sería difícil que ninguna compañía pagara más del 60 por ciento, sin reducir sus márgenes de beneficios peligrosamente. La mayoría de las compañías que ofrecen porcentajes más elevados, normalmente tienen trampas o calificaciones ocultas, que hacen extremadamente difícil para el distribuidor llegar al pago completo. Esto es frustrante para los distribuidores, pero necesario para la supervivencia de la compañía.

Paquete de contacto: contiene información genérica relativa al multinivel y está dirigida para quienes muestran interés en conocer esta idea de negocios.

Pata: en el Marketing Multinivel, y con respecto a alguien, cada una de las organizaciones que dependen directamente de sus frontales.

Patrocinar: auspiciar a nuevos asociados para incluirlos en la línea inferior de su propio negocio.

Patrocinador o auspiciador: persona que capta a otra persona para una compañía de Marketing Multinivel, y actúa después como tutor de ese recluta, formándole para vender, captar, patrocinar y formar a otros para que hagan lo mismo.

Patrón del éxito: artículo comercializado por Pronet S.A.; es una guía diseñada por Dexter Yager, destacado distribuidor de Amway en Estados Unidos; se fundamenta en la experiencia y su objetivo es servir de orientación y ayuda para conseguir el éxito.

Perla: título otorgado por Amway a un Distribuidor Directo por auspiciar personal o adoptivamente tres grupos, cada uno calificando al nivel de máximo Rappel (21%) durante el mismo mes.

Pick up: autoservicio de productos sólo para distribuidores de Marketing Multinivel.

Pin: calificación obtenida en Marketing Multinivel, por ejemplo, distribuidor directo diamante, esmeralda, etc.

Piramidal: denominación genérica que reciben ciertos sistemas de comercialización, que consisten, básicamente, en captar personas formando estructuras en pirámides donde los últimos incorporados, que se sitúan en la base, ingresan en concepto de cuota de participación, cantidades de dinero, en cuantía variable, al reducido grupo que están en lo más alto; a cambio, reciben promesas económicas que no se materializan nunca o grandes cantidades de productos, casi siempre de dudosa calidad, que hay que almacenar resultando muy difícil su venta; los esquemas de éste tipo han sido declarados ilegales en muchos países del mundo.

Plan o plan de acción: en el Marketing Multinivel, resultado de concretas en lugares, fechas y con personas determinadas, las distintas actividades que conlleva el procedimiento de auspiciar.

Primera línea: distribuidores en el primer nivel por debajo de alguien, a quienes la persona patrocina directamente.

Productor directo: nivel de logro conseguido en el negocio de Amway al cumplir los siguientes requisitos:

- 1.200.000 VP del grupo personal (exclusivo de grupos al 21% auspiciados personal o adoptivamente)
- Auspiciar personal o adoptivamente un grupo al 21% y mantener un VP de grupo personal de 480.000 excluyendo cualquier volumen de los grupos al 21% personales o adoptados.
- Auspiciar personal o adoptivamente 2 ó más grupos al 21% en un mes.

Productor directo oro: nivel de logro conseguido en el negocio de Amway al calificar al nivel de Productor Directo durante tres meses dentro de un periodo de 12 meses consecutivos.

Profundidad: el número máximo de niveles del que un plan de compensación permite a un distribuidor deducir comisiones. Un plan con seis niveles de profundidad, te permite cobrar comisiones sólo de seis niveles.

Punto: cada una de las unidades que constituyen la puntuación o valoración que se le asigna a los productos.

Q

Quick-silver: es un programa de trabajo concreto, promocionado por Pronet S.A. y que está diseñado para poder alcanzar en poco tiempo el nivel de Productor Directo ("Silver Producer" en inglés), en el negocio de Amway.

R

Raíz central: un sistema en el que se trabaja y se organizan reuniones para los asociados que se encuentran en la propia línea inferior, quizá a varios niveles de distancia.

Rama: la organización de un distribuidor de la organización de alguien, especialmente la de uno en la primera línea (línea frontal). Pata.

Rama del emancipado: la totalidad de la organización de un distribuidor separado (independiente).

Rappel, tabla de: sucesión ordenada de los descuentos o porcentajes que se corresponden con unos valores de puntos (VP) determinados, y que son generados por un distribuidor por los productos vendidos o adquiridos durante un mes.

Rappel de la constancia: Rappel que concede Amway a los Distribuidores Directos que mantienen un Volumen de grupo mensual mínimo de 1.200.000 VP durante por lo menos 7 meses del año fiscal.

Red: grupo de distribuidores.

Red de trabajo: otro término que se utiliza para designar el marketing multinivel.

Reunión: un grupo de personas que se reúne para escuchar la presentación de su oportunidad de negocio. Llamado también seminario o función.

Reunión de oportunidad: reunión o mitin ofrecido por los distribuidores para presentar y vender la oportunidad a posibles nuevos distribuidores.

Royalty (Derechos de autor): otro término para comisiones residuales.

Rubí: título otorgado por Amway al Distribuidor Directo que genera 2.400.000 VP de grupo personal durante un mes (incluyendo el volumen en línea ascendente de los Productores Directos o Productores Directos en línea descendente que no califican y el volumen de un grupo al 21% en línea descendente).

Ruptura/Separación: distribuidor que ha “roto” con el grupo personal de su patrocinador, al alcanzar determinadas calificaciones en el volumen mensual. Normalmente, el volumen mensual del que separa, ya no cuenta parte del volumen mensual del grupo del patrocinador del que se separa. Sin embargo, el patrocinador seguirá cobrando derechos de autor o comisión residual del volumen de ventas de la organización del “emancipado”.

S

Seguimiento: cita o contacto que se establece con un candidato a distribuidor.

Seminario: reunión de distribuidores, cuyo objetivo es enseñar y motivar; consta de tres partes: en la primera y última, unos distribuidores con experiencia, enseñan técnicas y dan testimonios de sus vivencias en el negocio, en la segunda parte se llevan a cabo los llamados “reconocimientos” para valorar y felicitar los últimos logros conseguidos por los asistentes al seminario.

Sistema de apoyo: denominación genérica que recibe el modelo de negocio que ofrece Pronet S.A.; comprende, básicamente, las actividades, las cintas y los libros.

U

Uno a uno: demostrar, de una forma individualizada, su plan de marketing a alguien.

Up-line: respecto de alguien, la persona que pertenece a la misma línea de auspicio, en sentido ascendente.

V

Valor de puntos: término utilizado en el negocio de Amway; es una cifra constante en cada producto y determina el nivel de porcentaje de rappel de cada mes, que va del 3% al 21%.

Volumen de bonificaciones: el valor, normalmente menor que el precio de venta al por mayor, que una compañía de Marketing Multinivel asigna a los productos que compran sus distribuidores al por mayor. Algunas compañías calculan los derechos y comisiones sobre el volumen de bonificaciones, en vez de sobre el volumen de ventas al por mayor.

Volumen de grupo o de organización: el volumen personal de un asociado y el volumen personal de todos los asociados de la línea inferior que se suman para alcanzar el nivel de superación.

Volumen de negocio (VN): término empleado en el negocio de Amway; es la cifra sobre la cual se aplica el porcentaje de rappel y constituye un ingreso para el distribuidor.

Volumen de puntos: Otro término para volumen de bonificaciones.



BIBLIOTECA